

На правах рукописи

**СВИРИНА АННА АНДРЕЕВНА**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ РЕГУЛИРОВА-  
НИЯ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ**

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук  
по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(региональная экономика; менеджмент)

Казань - 2011

Работа выполнена на кафедре промышленной коммерции и маркетинга ГОУ ВПО «Казанский государственный технический университет им. А.Н.Туполева».

**Научный консультант** доктор экономических наук, профессор  
**БАГАУТДИНОВА Наиля Гумеровна**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**ЗАВЬЯЛОВ Алексей Александрович**

доктор экономических наук, профессор  
**КИСЕЛЕВ Сергей Владимирович**

доктор экономических наук, профессор  
**РОМАНОВИЧ Вера Кирилловна**

**Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Южный федеральный университет» (г.Ростов-на-Дону)

Защита состоится «06» июля 2011 года в \_\_.00 часов на заседании регионального диссертационного совета ДМ 521.015.01 при НОУ ВПО «Академия управления «ТИСБИ» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Муштары, д. 13, малый актовый зал.

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ [vak.ed.gov.ru](http://vak.ed.gov.ru), а также на официальном сайте НОУ ВПО «Академия управления «ТИСБИ» [www.tisbi.ru](http://www.tisbi.ru).

Автореферат разослан «6» июня 2011 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, доцент



**Н.А.Петрухина**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Комплексная модернизация и технологическое перевооружение российской экономики, реализация национальных проектов (Олимпиада-2014, Чемпионат мира по футболу 2018, строительство трубопроводов «Северный поток» и «Южный поток» и пр.) предполагает необходимость масштабных государственных инвестиций. Это обстоятельство обуславливает возникновение потребности в перепроектировании системы распределения ресурсов и ответственности за достижение экономических и социальных результатов развития между федеральным центром и регионами, причем в течение последних лет наблюдалась тенденция к централизации экономических ресурсов, тогда как ответственность за создание социального результата передавалась на региональный уровень. В условиях ускоренного экономического развития, характерных для предкризисного периода, большинство российских регионов успешно решало проблему достижения желаемого уровня социальных результатов; тогда как в условиях кризиса и посткризисный период органы управления значительной частью мезоуровневых социально-экономических систем вынуждены были признать свою несостоятельность в решении социальных проблем вследствие недостатка ресурсов.

Сложившаяся ситуация диктует необходимость создания новой парадигмы управления развитием региона, в основе которой должны находиться отличные от реализуемых в настоящее время алгоритмы и механизмы менеджмента мезоуровневой социально-экономической системы. Данные управленческие воздействия должны базироваться на перераспределении полномочий и ответственности государства и бизнеса за создание социального результата в процессах регионального развития. Это вызывает в первую очередь необходимость создания условий для повышения качества оказания социально значимых услуг (образования, здравоохранения, обеспечения общественного порядка), сохранения экологически безопасной обстановки и обеспечения доступности объектов инфраструктуры. Создание соответствующих условий предполагает формирование мезоуровневой институциональной среды, способствующей сосредоточению ответственности у бизнес-структур за генерацию социального результата региона, которые являются более эффективными по сравнению с государством элементами региональной экономической системы с точки зрения использования имеющихся ресурсов. В то же время, поскольку создание социального эффекта хозяйствующими субъектами региона может быть сопряжено с дополнительными затратами ресурсов, задачами регионального менеджмента являются: создание компенсационных механизмов, направленных на стимулирование перераспределения ресурсов региональных организаций в пользу со-

здания социального результата и разработка методов изыскания внутренних резервов предприятий для высвобождения указанных ресурсов. В настоящее время значительная часть внутренних резервов региональных организаций сосредоточена в сфере повышения эффективности управленческой деятельности, что позволяет обозначить указанную сферу как потенциальный источник дополнительных ресурсов организаций. Вследствие этого приоритетным направлением деятельности регионального менеджмента становится формирование алгоритма выявления и использования резервов организаций-резидентов в сфере управления, а также стимулирование внедрения данного алгоритма. Такой подход позволит сформировать региональные платформы для перевода национальной экономики на инновационный путь развития.

Указанные обстоятельства определили актуальность выбранной темы исследования, обусловленную ее теоретической и практической значимостью, возрастающей в настоящих условиях вследствие продолжения структурных преобразований в экономике России.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретико-методологические основы региональной экономики исследовались многими отечественными и зарубежными учеными, среди которых необходимо отметить: М.Альберта, Н.А.Апарину, М.К.Бандмана, Х.Блохлигера, А.Л.Гапоненко, Е.В.Горшенину, С.Ю.Глазьева, А.Г.Гранберга, Р.С.Гринберга, У.Изарда, С.В.Киселева, Н.Н. Колосовского, Д.С.Львова, Н.Д. Матрусова, М. Мескона, Т.Г.Морозову, Н.Н.Некрасова, Н.М.Ратнер, В.К.Романович, В.Е.Селиверстова, С.Тейлора, С.Г.Тяглова, Ф.Уишлейда, Э.А.Уткина, Ф.Хайека, Ф.Хедоури, А.И.Чистобаева, Ф.И.Шамхалова, Р.И.Шнилера и др., внесших значительный вклад в многостороннее исследование развития данного типа социально-экономических систем.

Основы научно обоснованного управления социально-экономическими системами создавались отечественными и зарубежными учеными, в частности: И.Адизесом, Р.Акоффом, И.Ансоффом, А.А.Богдановым, М.Вебером, О.С.Виханским, И.Н.Герчиковой, Ф.Герцбергом, В.В.Глуховым, В.И.Данилов-Данильяном, Э.Демингом, П.Друкером, Э.М.Коротковым, В.И.Кошкиным, Р.Лайкертом, Д.Мак-Грегором, Р.Мак-Намарой, Э.Мейо, А.И.Наумовым, А.Д.Некипелов, У.Оучи, Р.Оуэном, Н.Я.Петракова, А.Г.Поршневым, Т.Питерсом, Ф.У.Тейлором, П.Сенге, Ч.Торнтоном, Л.Урвиком, А.Файолам, Н.П.Федоренко, М.П.Фоллетт, П.Юраном и др. В работах этих авторов рассматривались различные аспекты управления социально-экономическими системами в процессе обеспечения их развития.

Диагностика экономической эффективности деятельности социально-экономической системы в целом и управления ею в частности, в том числе

оценка отдельных аспектов эффективности управления содержится в публикациях: М.С.Абрютиной, И.Адизеса, Ч.Бebbиджа, Э.В.Гирусова, С.Ю.Глазьева, Л.А.Горшковой, Н.Дерошера, П.Джеймса, М.Джорджа, К.Друри, В.Э.Керимова, С.Кови, Э.М.Короткова, М.Н.Крейниной, М.Л.Кричевского, М.И.Корсаковой, Л.И.Кошкина, П.Ларки, Е.Любеничи, В.И.Маслова, Е.Д.Малинина, Е.В.Мининой, Б.З.Мильнера, Я.Мондена, Р.А.Перелета, А.И.Пригожина, Дж.Риггса, Е.И.Рисина, А.М.Румянцева, Т.Саати, Г.В.Савицкой, В.Н.Смирнова, А.М.Смолкина, М.М.Соловьева, Ф.Е.Удалова, Л.И.Ушвицкого, Л.В.Фаткина, Дж.Феликса, Г.Эшурта, П.Юрана, Е.Г.Ясина и др. В то же время, проблема оценки эффективности управления социально-экономической системой в стоимостном выражении к настоящему времени продолжает оставаться нерешенной. Оценка социальной эффективности развития социально-экономических систем рассматривалась Ф.Боббитом, К. ван Дендером, К.Нэшем, Б.Метьюзом, Ч.Петерсом, С.Прустом, Д.Снедденом, Р.Финни, У.Чартерсом и др., анализ социально-экономической эффективности развития, в том числе количественные методы ее оценки прорабатывались различными авторами, в том числе в рамках сбалансированной системы показателей, среди которых необходимо отметить А.В.Александрову, С.Г.Егорова, Р.Каплана, Д.Нортонa, О.В.Прядко, С.Н.Растворцеву, М.Р.Сафиуллина, Е.И.Татаркина, Н.А.Флуд и других, однако вопросы количественной оценки социальной эффективности как автономного показателя развития социально-экономической системы в настоящее время остаются фактически не изученными.

Несмотря на достаточно большое количество работ в области теории регионального управления, концептуальных аспектов обеспечения эффективности развития мезоуровневых социально-экономических систем, проблемы теории и методологии развития систем регионального управления с позиций обеспечения социальной и экономической эффективности остаются недостаточно проработанными и нуждаются в обстоятельном исследовании.

**Целью исследования** является разработка теоретических, методологических и методических аспектов совершенствования организационно-экономических механизмов управления развитием региона на основе менеджмента социальной и экономической эффективности его развития.

Поставленная цель определила **задачи исследования:**

- сформировать теоретическую платформу регулирования деятельности хозяйствующих субъектов региона в процессе создания ими социального результата наряду с экономическим;
- определить ключевые особенности макросреды, в которой функционируют регионы и их подсистемы;

- сформулировать основные направления стимулирования создания мезоуровневыми хозяйствующими субъектами социального результата на уровне региона;

- создать экономический механизм государственного регулирования генерируемого хозяйствующими субъектами региона социального результата на основе теоретически обоснованного подхода к измерению последнего;

- представить алгоритм управления развитием региона на основе количественного измерения социальной результативности и эффективности;

- разработать методику прогнозирования экономического и социального результата развития региона;

- определить состав и структуру функций управления хозяйствующим субъектом с учетом генерации ею социального результата;

- предложить методику оценки результата управления хозяйствующим субъектом региона с позиций собственника;

- создать механизм оценки явных и скрытых затрат на управление хозяйствующим субъектом региона;

- сформировать алгоритм оценки эффективности управления хозяйствующим субъектом региона.

**Объект исследования** – механизмы и инструменты управления социально и экономически эффективным развитием региона.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления развитием региона на основе регулирования социальной и экономической эффективности функционирования хозяйствующих субъектов.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили отдельные аспекты экономических теорий: предпринимательства, управления, рынка, макро- и микроэкономики, организации, организационного поведения, спроса, нового роста, организационного поведения, производительности, разработки управленческих решений, системного и факторного анализа, экономико-математического моделирования с использованием статистических методов; методов нелинейного моделирования и теории графов, теории фракталов, разработанные и изложенные в трудах отечественных ученых-экономистов, социологов, психологов, исследователей проблем управления. В исследовании обобщены и развиты методологические подходы к формированию системы социально-ориентированного управления предпринимательской структурой реального сектора экономики.

**Информационной базой исследования** послужили: материалы федеральных и региональных статистических органов; данные международных и

отечественных общественных организаций и рейтинговых агентств; монографии и статьи по проблемам развития предпринимательских структур регионов; данные исследований отечественных и зарубежных авторов; бухгалтерская, финансовая и производственная отчетность хозяйствующих субъектов; публикации в периодической печати; результаты проведенных автором исследований предпринимательских структур Республики Татарстан.

**Содержание диссертационного исследования** соответствует п. 3. Региональная экономика: 3.14. Проблемы устойчивого сбалансированного развития регионов; мониторинг экономического и социального развития регионов; 3.17. Управление экономикой регионов. Формы и механизмы взаимодействия федеральной, региональной, муниципальной власти, бизнес-структур и структур гражданского общества. Функции и механизмы управления. Методическое обоснование и разработка организационных схем и механизмов управления экономикой регионов; оценка их эффективности; п. 10 Менеджмент: 10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления Паспорта ВАК России специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством».

**Научная новизна результатов исследования** состоит в разработке теоретических и методологических аспектов управления развитием региона на основе реализации организационно-экономического механизма регулирования экономической и социальной эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. Автором раскрыты тенденции развития микроуровневых подсистем региона, предложены механизмы регулирования создания экономического и социального результата хозяйствующими субъектами и их объединениями, сформирована методическая база оценки эффективности управления предприятием региона, что позволяет разрабатывать модели и алгоритмы обеспечения социально и экономически эффективного развития мезоуровневой социально-экономической системы.

Основные положения диссертационного исследования, содержащие элементы научной новизны и характеризующие личный вклад автора, сводятся к следующему.

*По области исследования «Региональная экономика»:*

1) создана теоретическая платформа управления развитием региона, в рамках которой сферой ответственности органов регионального управления является формирование институциональной среды и прямых стимулов создания мезоуровневыми хозяйствующими субъектами одновременно экономического и социального результата, которые становятся сферой ответственности бизнеса;

2) в соответствии с типом макросреды (по признаку отношения к генерации организациями региона социального результата) выявлены ключевые тенденции развития хозяйствующих субъектов региона, включающие наиболее распространенный масштаб организаций, тип реализуемой стратегии развития, привлекательные виды экономической деятельности, преобладающий тип инвестирования, преобладающее отношение к представителям предпринимательского сообщества;

3) сформирован комплекс мер регионального регулирования создания хозяйствующими субъектами-резидентами социального результата наряду с экономическим в разрезе типов организаций по признаку ориентации на генерацию социального и экономического результата и видов внешнего (макроэкономического) окружения;

4) разработан направленный на повышение социальной эффективности мезоуровневой системы организационно-экономический механизм государственного регулирования создаваемого региональными организациями социального результата, в основе которого лежит количественная оценка создаваемого организациями социального эффекта, базирующийся на применении инструментов математического моделирования в рамках теории фракталов;

5) предложен алгоритм определения социальной результативности и эффективности управления развитием региона, основанный на включении в перечень индикаторов результативности показателей, характеризующих качественные изменения социальных характеристик развития региона, а также на количественной оценке социальной эффективности деятельности системы мезоуровневого управления как соотношения социального эффекта и затрат в стоимостном выражении;

6) разработана методика прогнозирования прибыли региональных хозяйствующих субъектов (действующий показатель, характеризующий достигнутый мезоуровневый экономический результат) по критерию изменения качества исполнения функций управления, основанная на оценке динамики качества исполнения отдельных базовых общих функций управления и варьирующегося по видам экономической деятельности удельного веса их значимости, а также прогнозирования индекса развития человеческого потенциала региона (действующий показатель, характеризующий достигнутый мезоуровневый социальный результат) с учетом динамики социальной эффективности и миграции в регионе;

*По области исследования «Менеджмент»:*

7) определена структура функций управления хозяйствующим субъектом региона с позиций создания им экономического и социального эффекта, основанная на выделении общих и специальных блоков функций управления, которая включает: базовые общие функции управления, перечень которых дополнен



функциями формирования и развития организационной культуры, а также обеспечения социальной ответственности; вспомогательные общие функции, обеспечивающие исполнение базовых общих функций; специальные функции управления;

8) предложен методологический подход к оценке результатов управления хозяйствующим субъектом региона, учитывающий качество менеджмента, определенное как суммарное качество реализации функций управления, оценка которого проводится на базе созданной системы показателей качества базовых общих функций управления мезоуровневой организацией (планирование, организация, контроль, координация, мотивация, формирование и развитие организационной культуры, обеспечение социальной ответственности) с позиций собственников предприятия, и создаваемый хозяйствующим субъектом региона финансовый результат;

9) создана методика оценки суммарных затрат на управление хозяйствующим субъектом региона, в основе которого лежит определение уровня управленческой энтропии, используемого для оценки скрытых затрат на функционирование системы управления организацией, суммируемых с явными управленческими расходами;

10) разработан методический подход к оценке эффективности управления хозяйствующим субъектом региона в формате относительной эффективности, на основе которого проведена апробация оценки эффективности управления действующими мезоуровневыми организациями, подтверждающая целесообразность ее применения.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** заключается в том, что содержащиеся в нем результаты расширяют научные знания в области исследования процессов обеспечения экономически и социально эффективного развития регионов, в первую очередь в части формирования отдельных теоретических и методологических положений. Выдвинут принципиально новый подход к обеспечению развития системы регионального управления, основанный на стимулировании генерации социального результата мезоуровневыми организациями и оценке социальной эффективности управления развитием региона, а также оценке эффективности управления бизнес-структурой региона с позиций собственника, базирующийся на скорректированной оценке эффекта и затрат на управление. Практическая значимость работы состоит в том, что ее выводы и рекомендации могут быть использованы в практике обеспечения экономически и социально эффективного развития бизнес-структур региона.

**Апробация работы.** Разработанная на основе предложенных механизмов комплексная система регулирования деятельности бизнес-структур региона

внедрена рядом региональных органов исполнительной власти (Министерство экономики РТ, Министерство труда, занятости и социальной защиты РТ), использована в процессе подготовки Стратегии социально-экономического развития Чистопольского муниципального образования до 2020 года. Сформированная на основе предложенной методологии система оценки качества менеджмента и его эффективности для предпринимательских единиц внедрена в ряде отечественных предприятий и организаций (ООО «Чистопольский часовой завод «Восток», НГДУ «Ямашнефть» ОАО «Татнефть», ОАО «ПО ЕлАЗ», ООО «Научно-технический центр «Восток», ЗАО «Радиокомпания «Вектор»), что подтверждено соответствующими документами). Результаты исследования могут быть использованы для обеспечения научно обоснованного перехода к обеспечению социальной и экономической эффективности деятельности региона посредством регионального регулирования развития его подсистем, а также в учебном процессе при подготовке бакалавров, специалистов и магистров.

Основные теоретические, методологические и методические положения и практические результаты диссертационного исследования докладывались автором и получили одобрение на девяти международных (Казань 2007-2010, Москва 2008, Ахмедабад 2008, Оксфорд 2009, Стамбул 2009, Мальта 2010, Стокгольм 2011) и всероссийских научных конференциях, научных семинарах Казанского государственного технического университета.

Результаты диссертационного исследования использованы в учебном процессе ГОУ ВПО «Казанский государственный технический университет им. А.Н.Туполева».

**Публикации.** Основные результаты исследований опубликованы в 52 работах, в том числе трех монографиях, двадцати статьях в журналах, рекомендованных ВАК РФ, сборниках научных трудов, материалах конференций, общим объемом 59,95 п.л., в т.ч. лично автора – 58,65 п.л.

**Структура и объем диссертационной работы** обусловлены целью, задачами и методологией исследования. Работа состоит из введения, пяти глав и заключения общим объемом 276 страниц, списка использованной литературы, насчитывающего 391 наименование, содержит 25 рисунков и 49 таблиц.

Цель и задачи исследования, а также средства их решения определили логику построения и структуру работы.

Во *введении* обосновывается актуальность темы диссертационной работы, раскрывается степень разработанности проблемы в отечественной и зарубежной экономической литературе, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, теоретико-методологические и информационные основы диссертации, апробация результатов исследования и его структура.

В первой главе *«Теоретические основы управления развитием региона»* рассмотрены концепции управления социально-экономическим развитием региона, исследованы подходы к обеспечению эффективности такого развития, изучена структура институционального взаимодействия государства, предпринимательского сообщества и домохозяйств в обеспечении положительной поступательной динамики региона.

Во второй главе *«Методологические основы управления социальной эффективностью и результативностью регионального развития»* проведен анализ макросреды развития регионов с позиций обеспечения социальной результативности, определены основные типы социально ориентированного регулирования развития мезоуровневых подсистем, предложен методический подход к количественной оценке генерируемого региональными организациями социального результата.

В третьей главе *«Методология управления социально ориентированными организациями региона»* рассмотрены концептуальные основы управления организациями, сформирован закрытый перечень функций социально ориентированного управления, проведен критический анализ методов оценки эффективности управления предприятиями региона.

В четвертой главе *«Методические основы оценки эффективности управления организациями региона»* обосновано, что повышение эффективности управления позволит существенно улучшить экономические результаты бизнес-структур региона, предложен методический подход к количественной оценке затрат и результатов управления организацией, разработаны и апробированы показатели эффективности управления.

В пятой главе *«Прогнозирование результатов развития региона на основе повышения социальной и экономической эффективности»* представлен механизм оценки социальной результативности и эффективности развития мезоуровневой социально-экономической системы, проведено сценарное прогнозирование развития региона в среднесрочной перспективе (на примере Республики Татарстан).

## **ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Создана теоретическая платформа регулирования деятельности организаций региона.**

В процессе исследования различных концепций было уточнено, что в рамках настоящего исследования под регионом понимается отдельная территория, обладающая общностью природных, социально-экономических, национально-культурных и иных условий, в рамках которой функционируют его ос-

новые подсистемы: органы государственного управления, предпринимательские структуры и домохозяйства, деятельность которых регулируется единым локальным управленческим центром. Проведенный анализ позволил выявить ряд актуальных проблем регулирования его развития, обусловленных институционально закрепленным в рамках формальных и неформальных контрактов разделением ответственности за результаты деятельности мезоуровневой социально-экономической системы между структурами бизнеса, региональной власти и домохозяйств. В рамках существующей схемы взаимодействия подсистем региона предпринимательские структуры преимущественно ориентированы на создание экономического результата на основе использования собственных и самостоятельно привлеченных ресурсов, а органы регионального управления, в том числе непосредственно подчиненные им объекты социальной сферы – на создание социального результата за счет применения ресурсов, привлеченных от предпринимательских структур и домохозяйств. Данное разделение является *причиной возникновения первой проблемы*: при сокращении бюджетных поступлений органы государственного управления в регионе фокусируют внимание на увеличении объема привлекаемых финансовых ресурсов, т.е. регулируют практически исключительно экономическую деятельность хозяйствующих субъектов и домохозяйств. При этом в качестве основного источника повышения экономической эффективности хозяйствующие субъекты рассматривают снижение создаваемого ими социального результата (экологической безопасности, эффективности использования социально значимой продукции и услуг населением, индекса развития человеческого потенциала, удовлетворенности населения региона уровнем своего материального и духовного благосостояния), что при одновременном сокращении социальной активности государства вследствие уменьшения доходов бюджета приводит к общему снижению темпов социального развития региона. Второй проблемой является неочевидность социального результата развития региона и его подсистем, зачастую относящихся к будущим поколениям, что приводит к фактической невозможности его регулирования и отказу от последнего при сокращении притока ресурсов. Это приводит к увеличению экономической эффективности мезоуровневой системы за счет сокращения социальной, что характерно для современного этапа развития российской экономики и противоречит основным положениям концепции устойчивого развития. Указанные проблемы усиливаются в рамках сложившегося тренда к передаче социальных обязательств на региональный уровень на фоне перераспределения налоговых доходов в пользу федерального центра.

Обострение указанных проблем обусловлено действующей теоретической парадигмой, в рамках которой формируются действующие механизмы и

инструменты управления развитием региональных организаций. Она предполагает возможность создания организациями региона либо экономического, либо социального результата (ограниченного координатами C9;Э0, C0;Э0 и Э9;C0 матрицы на рис.1). Обеспечение сбалансированного эффективного развития региона возможно при условии, что регулирование деятельности организаций-резидентов должно быть направлено на одновременное создание ими экономического и социального результата (т.Э9, C9 на рис.1).



Рис. 1. Матрица типов региональных организаций по ориентации на создание экономического и социального результата

В этом случае организации региона в основном определяют развитие ме-зоурвневой социально-экономической системы, и ответственны за создание как экономического, так и социального результата; органы государственного управления сохраняют ответственность за обеспечение институционального регулирования развития региона на фоне сокращения значимости исполняемой ими функции перераспределения доходов; а домохозяйства используют генерируемый социальный и экономический результат и сохраняют функцию поставщиками ресурсов для организаций и органов управления.

## 2. Выявлены ключевые тенденции развития организаций региона в соответствии с типом макросреды.

В соответствии с концепцией управления регионом как квазикорпорацией одним из наиболее значимых параметров, определяющих тенденции регионального развития, является состояние и тенденции развития макроэкономической (внешней) среды. При этом указанная среда с позиций отношения к созданию региональными организациями социального результата может находиться в трех основных состояниях:

- макроэкономическая среда, в рамках которой поощряется создание организациями положительного социального эффекта, посредством ослабления налогового бремени либо путем создания нематериальных стимулов для таких предпринимателей (условное обозначение – МПСЦ);

- макроэкономическая среда, в рамках которой поощряется создание организациями отрицательного социального эффекта вследствие активного развития коррупционных неформальных контрактных отношений либо чрезмерного государственного регулирования деятельности хозяйствующих субъектов (условное обозначение – МОСЦ);

- макроэкономическая среда, в которой создание организациями отрицательного либо положительного социального эффекта фактически не регулируется, данный вопрос решается индивидуально предпринимателем (условное обозначение – МНСЦ).

На основании информации Global Entrepreneurship Monitor<sup>1</sup> в рамках проведенного исследования страны были распределены по указанным категориям. Это позволило выявить ряд закономерностей в развитии организаций в различных по отношению к генерации социального результата макросредах, представленных в табл. 1.

Как показал проведенный анализ, типичными представителями группы МПСЦ являются Швеция, ОАЭ, Япония, в которых наблюдаются достаточно стабильный тренд развития бизнес-структур. К группе МНСЦ могут быть отнесены США, КНР и Индия, в которых развитие предпринимательства происходит неравномерно. Типичными представителями группы МОСЦ являются Саудовская Аравия, *Сербия и Российской Федерации, испытывающие затруднения* с обеспечением социальной защищенности населения даже при условии высокой эффективности действующих предприятий. Макроокружение типа МПСЦ вследствие создания условий для долгосрочного развития на основе эффективного взаимодействия организаций с внутренней и внешней социальной средой способствует появлению и развитию инновационных предприятий, базирующихся на привлечении креативной высококвалифицированной рабочей силы, в сферах ИТ, робототехники, социального предпринимательства, а также традиционных сферах экономической деятельности, бизнес-модели предприятий которых основаны на реализации нестандартных решений. В рамках макроокружения типа МОСЦ наиболее эффективны предприятия традиционных сфер экономической деятельности, бизнес-модели которых основаны на ускоренной эксплуатации ресурсов (трудовых, информационных, финансовых и пр.), т.е. ориентированные на быструю отдачу вложенных ресурсов.

<sup>1</sup> Источник: Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Режим доступа: <http://www.gemconsortium.org/>

Таблица 1.

Основные тенденции развития предпринимательских структур региона в различных типах макросреды

№	Признак	МПСЦ	МНСЦ	МОСЦ
1	Наиболее распространенный масштаб организации	Нет явно выраженного преобладания компаний определенного масштаба; все типы представлены в равной степени	Преобладание малых и средних по масштабу организаций	Преобладают крупные компании, имеющие высокие лоббистские либо неформальные возможности, широко представлен микробизнес
2	Типовая стратегия развития	Постепенное расширение рынка на основе построения долгосрочных отношений в цепочке ценности	Представлен широкий набор стратегий, ориентированных на долгосрочный рост	Быстрый рост на основе использования любого типа инструментов управления и развития
3	Тип оценки результатов деятельности собственниками	Многокритериальная оценка, значительное внимание уделяется сбалансированности показателей деятельности	Многокритериальная оценка, значительное внимание уделяется показателям прибыли и стоимости компании	В основном однокритериальные оценки, значительное внимание уделяется прибыли, финансовому положению и стоимости компании
4	Средний уровень этичности	Высокий	Средний или высокий	Низкий, в редких случаях - средний
5	Характерные черты успешных предпринимателей	Открытость, наличие видения, умение выстраивать долгосрочные отношения с контрагентами, формировать команду	Наличие видения, умение выстраивать долгосрочные отношения, формировать команду, привлекать ресурсы с открытых рынков	Хитрость, скорость реакции, умение выстраивать неформальные отношения с контрагентами
6	Наиболее распространенный тип лидерства	Командное лидерство	Демократическое лидерство	Авторитарное лидерство
7	Культурное происхождение успешных предпринимателей	В равных долях присутствуют как представители базовой культуры <sup>2</sup> страны, так и представители иных культур	Наиболее успешными предпринимателями являются представители по отношению стране культур	Успешными предпринимателями являются фактически только представители базовой культуры страны
8	Привлекательные для предпринимателей виды экономической деятельности	Сферы деятельности, в которых предполагается долгосрочный рост на основе постоянного внедрения инноваций	Инновационно-технологические отрасли, в первую очередь IT-индустрия, биотехнологии и т.п.	Традиционные сферы деятельности, позволяющие получать прибыль и в отсутствие инновационной активности
9	Уровень лояльности сотрудников	В основном высокий	Отличается в различных компаниях	В основном низкий
10	Самозэксплуатация	Мало распространена		Широко распространена
11	Основной тип инвестиций	В основном прямые инвестиции	Широко применяется весь спектр финансовых инструментов	В основном непрозрачные портфельные инвестиции
12	Отношение общества к предпринимателям	В основном положительное, отрицательное к конкретным предпринимателям		В основном отрицательное, положительное к конкретным предпринимателям

<sup>2</sup> Под базовой культурой понимается набор культурных ценностей, свойственных населяющей страну группе людей, составляющей не менее 10% населения.

В макросреде типа МНСЦ перспективы развития региональных организаций в различных сферах деятельности определяются индивидуальными характеристиками региональной социально-экономической системы, в первую очередь структурой ресурсного обеспечения, природно-климатическими условиями, объектами инфраструктуры, а также мерами стимулирования развития региональных предприятий. В каждом из указанных случаев управление развитием региона на основе регулирования социальной и экономической эффективности деятельности локальных организаций должно происходить с учетом представленных в табл.1 тенденций и использовать имеющиеся возможности автономного управления для снижения отрицательных воздействий внешней (макро-) среды.

### 3. Сформирован комплекс мер регионального регулирования создания организациями-резидентами социального результата наряду с экономическим.

Целью регионального регулирования функционирования и развития хозяйствующих субъектов должно быть стимулирование развития региональных предприятий в направлении единовременного создания положительного экономического и социального результата. При этом в процессе разработки мер, процедур и политик, направленных на обеспечение движения предпринимательских структур региона к точке Э9;С9 приведенной на рис.1 матрицы, необходимо учитывать не только исходный тип предприятия, но и вид макроокружения (см. табл.2).

Таблица 2.

#### Меры регионального регулирования создания мезоуровневыми организациями положительного экономического и социального результата

№	Исходный тип организации	Целевой тренд развития организации	Меры регионального регулирования		
			МПСЦ	МНСЦ	МОСЦ
1	2	3	4	5	6
1	Неэффективные организации	Преобразование в некоммерческую или традиционную организацию	Комплексная диагностика состояния предприятия, консультирование менеджмента по возможным вариантам санации, консалтинг в процессе санации	Комплексная диагностика состояния предприятия, консультирование менеджмента по возможным вариантам санации либо ликвидации	Комплексная диагностика состояния предприятия, консультирование менеджмента по возможным вариантам ликвидации либо реструктуризации
2	Некоммерческие организации	Развитие в рамках социального предпринимательства	Развитие нормативно-законодательной базы социального предпринимательства, мер материального и нематериального стимулирования создания организациями социального результата	Создание нормативно-законодательной базы социального предпринимательства, разработка мер материального и нематериального стимулирования создания организациями социального результата	Разработка комплекса мер материального стимулирования развития социального предпринимательства, налоговое консультирование по вопросам включения расходов на создание социального результата в бизнес-модель организации, что позволит относить их на себестоимость продукции, работ, услуг



1	2	3	4	5	6
3	Традиционные (фридмановские) организации	Включение социально значимых задач в бизнес-модель организации	Развитие нормативно-законодательной базы регулирования социальной эффективности предпринимательских структур, мер материального стимулирования создания организациями социального результата, управленческий консалтинг в данной сфере	Создание нормативно-законодательной базы регулирования социальной эффективности предпринимательских структур, разработка и внедрение мер материального стимулирования создания организациями социального результата	Разработка комплекса мер материального стимулирования создания организациями социального результата, управленческое консультирование по вопросам повышения социальной эффективности и резервам роста прибыли, налоговое консультирование по вопросам включения расходов на создание социального результата в бизнес-модель организации
4	Организации с социально ответственным поведением	Повышение социальной и экономической эффективности	Разработка и внедрение мер материального и нематериального стимулирования повышения социальной эффективности организаций, управленческий консалтинг в данной сфере	Разработка и внедрение мер материального и нематериального стимулирования повышения социальной эффективности организаций, подготовка методики оценки резервов повышения экономической эффективности в процессе развития предприятий	Разработка методики оценки резервов повышения экономической эффективности в процессе развития предприятий, мер материального стимулирования повышения социальной эффективности деятельности предприятий, налоговое консультирование по вопросам включения расходов на создание социального результата в бизнес-модель организации

Как видно, государственное регулирование деятельности организаций мезоуровневой социально-экономической системы, основанное на формировании соответствующей институциональной среды, предполагает решение двух задач. Во-первых, необходимо сформировать измерительный инструментарий для проведения стоимостной оценки генерируемой организациями региона социальной ценности, что позволит создать основу для материального и нематериального стимулирования повышения социальной эффективности деятельности региональных предприятий. Во-вторых, целесообразно выявить резервы повышения экономической эффективности деятельности организаций региона, что позволит высвободить необходимые для повышения социальной эффективности ресурсы. Решение данной задачи лежит в области повышения эффективности управления предприятиями региона, т.к. в данной функциональной сфере имеются значительные резервы роста результативности и сокращения затрат организаций.

**4. Разработан направленный на повышение социальной эффективности мезоуровневой системы организационно-экономический механизм государственного регулирования создаваемого региональными организациями социального результата.**

В рамках предложенной теоретической платформы определено, что генерация социального эффекта является следствием развития региональных организаций, что приводит к необходимости разработки механизма государственного стимулирования создания ими положительного социального результата. Для решения данной задачи необходимо в первую очередь сформулировать методику оценки социального эффекта, создаваемой организациями региона. При этом его следует измерять в единицах, обеспечивающих сопоставимость экономического и социального результатов.

Анализ экономических результатов деятельности региональных организаций показал, что при нулевом значении социального результата доля прибыли, генерируемой за счет того, что персонал предприятия и его внешние контрагенты не испытывают неудовлетворенности его деятельностью, составляет в среднем чуть более 1/10 создаваемой им прибыли. Кроме того, было установлено, что зависимость генерируемого предприятием региона экономического и социального результата обладает двумя ключевыми характерными особенностями: является нелинейной и имеет склонность к воспроизводству на основе самоподобия при генерации как положительного, так и отрицательного социального результата. Исходя из приведенных характерных черт, рациональным подходом к определению прироста прибыли организации за счет изменения создаваемого ею социального результата должен стать метод математического моделирования, в рамках которого указанные характерные особенности являются определяющими. Таким образом, измерение рассматриваемого социального эффекта необходимо проводить с использованием инструментария теории фракталов.

Для решения поставленной задачи измерения социального результата в стоимостном выражении необходимо взять за основу фрактал, который обладает промежуточной размерностью, соответствующей выявленным тенденциям зависимости социального и экономического результатов (от 1,2 до 1,3), свойством непрерывности и направленностью во внешнее пространство. С точки зрения перечисленных требований оптимальной фигурой является кривая (снежинка) Коха. Данный фрактал в процессе его применения к рассматриваемой задаче может видоизменяться четырьмя способами в зависимости от типа и характера создаваемого региональным предприятием социального результата:

- при равномерном однонаправленном (положительном или отрицательном) изменении социального результата, создаваемого региональным предприятием, кривая Коха будет принимать свой классический вид;
- при неравномерном однонаправленном (положительном или отрицательном) изменении социального результата, который создается региональным

предприятием, кривая Коха будет меняться частично относительно классического варианта. При этом изменение прибыли происходит дискретно за счет неравномерного приращения социальной ценности, создаваемой хозяйствующим субъектом;

- при равномерном разнонаправленном (одновременного положительном и отрицательном) изменении социального результата деятельности региональных организаций кривая Коха будет меняться частично относительно классического варианта. При этом элемент кривой, отражающий отрицательное изменение создаваемого социального результата, «выворачивается» внутрь кривой, тогда как элементы, характеризующие положительный результат, направляются во внешнюю по отношению к фракталу среду;

- при неравномерном разнонаправленном изменении социального результата, создаваемого региональным предприятием, кривая Коха также будет меняться относительно классического варианта.

Независимо от типа изменения фрактала длина ребра его исходной фигуры представляет собой  $1/20$  часть прибыли предприятия, вследствие чего площадь полученной базовой фигуры получается равной доле прибыли, создаваемой хозяйствующим субъектом за счет формирования социального результата. Разница в площади фигур по состоянию на начало и конец анализируемого периода деятельности региональной организации, представляет собой количественное выражение созданного ею социального результата в стоимостном выражении. Наконец, разовому изменению кривой Коха в течение единичного отрезка времени (соответствующему шагу классического фрактала) соответствует отклонение в генерируемой региональным предприятием социальной ценности при увеличении (уменьшении) всех его частных параметров на один шаг. Под шагом понимают увеличение или уменьшение параметра на 10% от первоначального значения. В случае, если это изменение больше (меньше) 10%, то длина основания надстройки следующего шага фрактала пропорционально увеличивается (уменьшается). Полученная оценка созданного региональной организацией социального результата в стоимостном выражении является основой его регулирования на региональном уровне.

Анализ возможных вариантов стимулирования региональных организаций к созданию положительного социального результата показал, что возможны два базовых варианта такого регулирования. Первым из них является апробированный в рамках глобального управления экологическим развитием механизм квотирования. Применительно к поощрению повышения социальной результативности региональных организаций он может быть реализован следующим образом. В первую очередь определяют минимально допустимый уровень

создаваемого организацией региона социального результата, который рассматривают в качестве базового. Если предприятие создает социальный эффект меньше базового, оно должна приобрести квоту на создаваемый отрицательный социальный результат у государственных органов либо региональных предприятий, создающих положительный социальный результат. Таким образом будет обеспечен запуск компенсационного механизма, воздействие которого позволит увеличить доход хозяйствующего субъекта за счет достигнутого социального результата, что будет способствовать повышению социальной эффективности мезоэкономической системы, и может быть реализовано в рамках фискальной компетенции региона. Существенной задачей в процессе внедрения данного механизма является оценка базового уровня социального эффекта, которую целесообразно проводить по косвенным признакам: уровню удовлетворенности наемных работников организации, ее клиентов, поставщиков и общественного воздействия. Базовый уровень социальной ценности как основа для расчета социального результата функционирования хозяйствующего субъекта является достигнутым, если:

- уровень текучести кадров в организации не превышает нормальный;
- обеспечена прозрачность информации о финансовой и нефинансовой деятельности организации на уровне мировых стандартов;
- контрагенты организации оценивают информацию о ее деятельности как понятную;
- доля рекламаций со стороны поставщиков и потребителей не превышает нормального для страны и сферы деятельности уровня;
- уровень экологической безопасности организации не ниже допустимого для данного региона;
- общество и государство не имеют обоснованных претензий к деятельности организации.

Вторым вариантом регулирования создания региональными организациями социального результата является применения дифференцированной системы налогообложения, в рамках которой созданный предприятием социальный эффект в денежном выражении уменьшает либо налогооблагаемую базу, либо сумму к выплате по региональному налогу.

Применение указанных методов регулирования социальных и экономических результатов деятельности региональных организаций, являющихся движущей силой развития мезоуровневой системы, позволит обеспечить рациональное распределение ресурсов между структурами, генерирующими социальный и экономический эффект. При этом будет создана основа для повышения уровня конкурентоспособности социально ориентированных организаций,

что способствует повышению эффективности социально-экономического развития региона.

#### **5. Предложен алгоритм определения социальной результативности и эффективности управления развитием региона.**

Оценку качества регионального регулирования деятельности локальных подсистем с позиций обеспечения надлежащего уровня социального развития необходимо проводить по одновременно критериям результативности и эффективности. Определение результативности регионального управления социальным развитием мезоуровневой системы необходимо проводить по двум направлениям. Во-первых, результативность целесообразно определять по степени достижения целевых значений показателей социального развития региона и его подсистем, входящих в перечень показателей и индикаторов оценки эффективности деятельности органов регионального и местного самоуправления в рамках групп показателей состояния здравоохранения, уровня развития физической культуры и спорта, качества образования, доступности жилья, состояния сферы ЖКХ, уровня развития культурной сферы, транспортной инфраструктуры, экологической безопасности, состояния общественного порядка и уровня предоставления государственных услуг. Перечень указанных показателей используется в настоящее время для оценки социального развития регионов, однако он не включает характеристики качества такого развития, вследствие чего действующая система показателей должна быть дополнена следующими индикаторами:

- доля повторных обращений за медицинской помощью на 1000 получивших ее ранее граждан как индикатор состояния здравоохранения;
- доля населения, имеющего доступ к площадкам для занятия физической культурой и спортом как индикатор уровня развития физической культуры и спорта;
- доля школьников, успешно осваивающих программу среднего общего образования в полном объеме как индикатор качества образования;
- доля населения, улучшившего жилищные условия в течение года, от численности нуждающихся как индикатор доступности жилья;
- доля фактически оказанных жилищно-коммунальных услуг относительно запланированных как индикатор состояния сферы ЖКХ;
- удовлетворенность населения культурно-досуговыми мероприятиями как индикатор уровня развития культурной сферы;
- удовлетворенность населения состоянием экосистемы как индикатор уровня экологической безопасности;

- доля населения, не имеющего постоянного доступа к услугам социального характера в течение года из-за ненадлежащего развития транспортной инфраструктуры как индикатор уровня развития транспортной инфраструктуры;

- доля преступлений против личности как индикатор состояния общественного порядка;

- *удовлетворенность населения государственными услугами как индикатор уровня предоставления государственных услуг.*

Управление регионом может быть признано социально результативным при достижении целевых значений по указанным индикаторам.

Оценку социальной эффективности управления региональным развитием целесообразно проводить в рамках следующего алгоритма. На первом этапе проводят количественную оценку региональной социальной эффективности:

$$Eff_{soc\ fact} = (SR_{reg} + SR_{ent}) / (SC_{reg} + SC_{ent}), \quad (1)$$

где  $SR_{reg}$  - социальный результат, генерируемый органами регионального управления на основе исполнения бюджета и целевых программ, определяемый на основе действующих методов количественной оценки с учетом корректировки на уровень социальной результативности регионального управления, млн. руб.;

$SR_{ent}$  – социальный результат, генерируемый организациями региона в рамках своей деятельности, определяемый на основе предложенной методики, млн. руб.;

$SC_{reg}$  - затраты региона на достижение социального результата, скорректированные в сторону увеличения на недополученный доход регионального бюджета вследствие реализации мероприятий по стимулированию создания мезоуровневыми организациями социальной ценности, а также в сторону уменьшения – на дополнительные доходы бюджета, получаемые от генерирующих отрицательный результат предприятий, млн. руб.;

$SC_{ent}$  – расходы организаций на создание социального результата, скорректированные на сумму дополнительного дохода, полученного в рамках реализации региональными органами власти мер по стимулированию создания социального эффекта, млн. руб.

На втором этапе аналогичным образом определяют социальную эффективность управления региональным развитием при условии сохранения действующих тенденций менеджмента генерации социального результата, т.е. когда региональная власть не предпринимает мер по стимулированию создания региональными организациями социального результата. Полученный показатель социальной эффективности является базовым ( $Eff_{soc\ bas}$ ). На третьем этапе проводят сравнение фактического и базового показателей социальной эффек-

тивности, и деятельность региональных органов государственного управления признается эффективной в случае, если фактический уровень эффективности оказывается выше базового. В противном случае на четвертом этапе предполагается корректировка реализуемых в регионе методов и механизмов институционального регулирования.

#### **6. Разработана методика прогнозирования прибыли мезоуровневых организаций и индекса развития человеческого потенциала региона.**

Повышение качества исполнения функций управления бизнес-структурой региона должно обеспечить изменение генерируемого экономического результата:

$$\Delta In = In_1 - In_0, \quad (2)$$

где  $\Delta In$  – возможный прирост чистой прибыли, тыс. руб.;

$In_1$  – предполагаемый уровень чистой прибыли вследствие повышения качества исполнения функций управления предпринимательской структурой, тыс. руб.;

$In_0$  – предполагаемый уровень чистой прибыли в случае сохранения действующего уровня качества исполнения функций управления предпринимательской структурой, тыс. руб.

Оценка динамики качества исполнения отдельных функций управления предпринимательской структурой реализуется следующим образом:

$$k = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{R_{if}}{R_{id}}}{n}, \quad (3)$$

где  $k$  – коэффициент, характеризующий динамики качества исполнения отдельной функции управления предпринимательской структурой, доля;

$R_{if}$  – фактическое значение  $i$ -того параметра качества исполнения отдельной функции управления;

$R_{id}$  – желаемое значение  $i$ -того параметра качества исполнения отдельной функции управления<sup>3</sup>;

$i (1 \div n)$  – порядковый номер параметра.

В случае, когда лучшим значением является более низкое, для устранения технической ошибки в расчетах используются обратная приведенной в числителе дробь. Полученные коэффициенты являются основой для прогнозирования предполагаемого уровня прибыли исходя из текущего:

$$In_1 = In_0 (a_{pl} k_{pl} + a_{org} k_{org} + a_{mot} k_{mot} + a_{con} k_{con} + a_{coord} k_{coord} + a_{cult} k_{cult} + a_{sr} k_{sr}), \quad (4)$$

<sup>3</sup> Единицы измерения  $R$  будут различны в зависимости от исследуемого параметра.

где  $k_{pl} (org, mot, con, coord, cult, sr)$  – соответственно поправочные коэффициенты, характеризующие динамику качества исполнения функции планирования (организации, мотивации, контроля, координации, формирования и развития организационной культуры и обеспечения социальной ответственности) в управлении предпринимательской структурой в результате реализации мероприятий по совершенствованию системы управления, доля;

$a_{pl} (org, mot, con, coord, cult, sr)$  – соответственно удельный вес значимости исполнения функции планирования (организации, мотивации, контроля, координации, формирования и развития организационной культуры и обеспечения социальной ответственности) в обеспечении эффективного управления предпринимательской структурой, доля.

Удельные веса значимости исполнения функций были определены на основании опроса менеджеров различного уровня и собственников предприятий реального сектора Республики Татарстан, проведенного по методу Дельфи. В процессе опроса эксперты проводили оценку значимости указанных функций как по критерию затрат ресурсов, так и по вкладу данной функции в достижение управленческих результатов. Мнения экспертов, не рассматривавших генерацию положительного социального эффекта как обязательный результат деятельности организации, при определении результатов не учитывались. Полученные удельные веса в разрезе видов экономической деятельности в реальном секторе экономики представлены в табл. 3.

Таблица 3.

Значимость функций управления предпринимательской структурой в разрезе видов экономической деятельности

№	Вид деятельности	Удельный вес значимости						
		планирование	организация	мотивация	контроль	координация	формирование и развитие оргкультуры	обеспечение социальной ответственности
1	сельское хозяйство	0,1	0,2	0,15	0,1	0,2	0,15	0,1
2	авиастроение	0,25	0,1	0,23	0,10	0,08	0,1	0,13
3	автомобилестроение	0,2	0,12	0,32	0,05	0,05	0,08	0,18
4	добывающая промышленность	0,25	0,15	0,2	0,05	0,08	0,15	0,12
5	строительство	0,12	0,15	0,3	0,12	0,06	0,1	0,15
6	торговля	0,15	0,08	0,4	0,08	0,05	0,15	0,09
7	энергетика	0,3	0,06	0,2	0,12	0,1	0,12	0,1
8	машиностроение	0,15	0,1	0,33	0,08	0,08	0,17	0,09
9	транспорт	0,12	0,15	0,22	0,12	0,15	0,16	0,08
10	связь	0,1	0,12	0,24	0,12	0,08	0,14	0,2
11	бытовые услуги	0,11	0,15	0,36	0,06	0,08	0,15	0,09
12	ЖКХ	0,25	0,1	0,23	0,06	0,06	0,1	0,2



Как видим, удельные веса значимости функций управления по видам экономической деятельности существенно отличаются. Полученные в процессе расчета по формуле (4) показатели прибыли суммируются по предприятиям региона и являются основанием прогнозирования поступлений в региональный бюджет по налогу на прибыль.

Прогнозирование социального результата развития региона целесообразно проводить по показателю индекса развития человеческого потенциала, поскольку генерация дополнительной социальной ценности обеспечивает положительную динамику составляющих данного индекса:

$$HDI_t = HDI_0 * k_{inc} * Eff_{soefact} / Eff_{soebas} * k_{mig}, \quad (5)$$

где  $HDI_0$  – значение индекса развития человеческого потенциала в предыдущем периоде, доля;

$k_{inc}$  – коэффициент, характеризующий предполагаемый экстраполяционный прирост индекса развития человеческого потенциала в регионе относительно предыдущего периода, доля;

$k_{mig}$  – коэффициент, характеризующий изменение индекса человеческого потенциала за счет притока мигрантов в регион в результате повышения социальной эффективности его функционирования, доля.

Прогнозирование социального и экономического показателей развития региона проводилось на примере Республики Татарстан с учетом следующих вариантов развития региона.

1. Базовый, в рамках которого предполагалось сохранение существующей динамики развития региона.

2. Пессимистический, в рамках которого внедрение предложенных механизмов управления развитием региона проводится, но в силу противодействия сложившейся системы к концу пятилетнего периода внедряют и отлаживают только 25% предложенных механизмов и методов регионального управления (вероятность реализации такого сценария по оценкам экспертов составляет 30%).

3. Наиболее вероятный, в рамках которого внедрение предложенных механизмов управления развитием региона проводится, а к концу пятилетнего периода внедряют и отлаживают 55% предложенных механизмов и методов регионального управления (вероятность реализации такого сценария по оценкам экспертов составляет 60%);

4. Оптимистический, в рамках которого внедрение предложенных механизмов управления развитием региона проводится, а к концу пятилетнего периода внедряют и отлаживают 90% предложенных механизмов и методов регио-

нального управления (вероятность реализации такого сценария по оценкам экспертов составляет 10%).

Результаты прогнозирования по базовому и наиболее вероятному вариантам представлены на рис. 3.

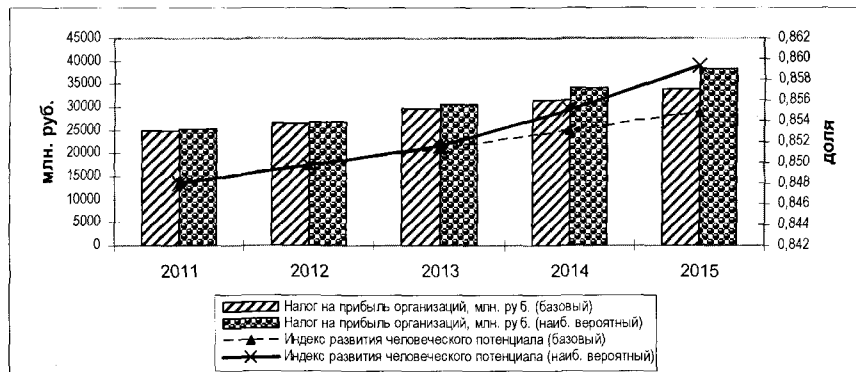


Рис. 3. Прогноз динамики доходов регионального бюджета РТ по налогу на прибыль организаций и индекса развития человеческого потенциала

Из приведенных данных видно, что реализация предложенных в работе механизмов регионального управления позволяет улучшить как экономические, так и социальные показатели его развития в среднесрочной перспективе.

#### 7. Определена структура функций управления хозяйствующим субъектом региона с позиций создания им экономического и социального эффекта.

В процессе роста региональных организаций их собственники сталкиваются с необходимостью ретрансляции своего видения тенденций развития наемным работникам, инструментом которой выступает система управления. Ключевая проблема построения управленческой системы с позиции предпринимателя в том, чтобы обеспечить не только получение организацией экономического результата, но и генерацию социального. Поскольку понимание желаемого социального результата деятельности предпринимательской структуры у самого предпринимателя и наемных работников (в первую очередь наемных менеджеров), как правило, различаются, обеспечение генерации социальной ценности требует формирования отличного от принятого в классическом менеджменте набора управленческих функций. Решение этой задачи возможно при условии систематизации выделяемых в настоящее время в теории функций управления и дополнения этого перечня функциями, реализация которых призвана обеспечить создание в результате деятельности организации социальной ценности (см. рис. 4).

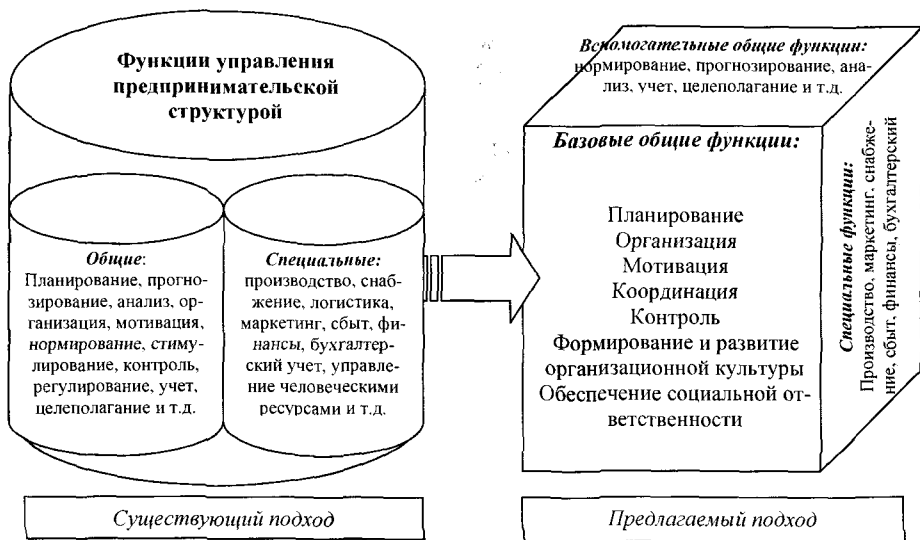


Рис. 4. Эволюция представлений о составе функций управления организацией

Из приведенного рисунка видно, что с позиции обеспечения создания социального эффекта организацией могут быть выделены:

- базовые общие функции управления, эффективная реализация которых позволяет обеспечить получение положительного экономического и социального результата;

- вспомогательные общие функции управления, исполнение которых позволяет обеспечить реализацию базовых общих функций;

- специальные функции (имеющие целью обеспечение достижения функциональных результатов управления организацией).

Реализация классических базовых общих функций управления (планирование, организация, мотивация, координация и контроль) имеет ряд особенностей, обусловленных необходимостью создания социального эффекта:

- учет интересов контрагентов, участвующих в цепочке ценности организации;

- обеспечение взаимодействия формальных и неформальных структур в процессе генерации как экономического, так и социального эффекта;

- поддержание необходимого уровня этичности в процессе достижения результатов предпринимательской деятельности.

Как показывает анализ деятельности создающих положительный социальный результат хозяйствующих субъектов, помимо учета указанных особенностей они также реализуют действия, направленные на: обеспечение безопасности труда, развитие человеческих ресурсов через обучающие программы, по-

вышение квалификации, содействие охране окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом и властью в целях повышения качества жизни регионального социума, создание доминирующего стиля поведения в организации и формирование групповых норм поведения работников организации. Данные действия были квалифицированы как две дополнительные базовые общие функции управления организацией: (1) формирование и развитие организационной культуры и (2) обеспечение социальной ответственности. Реализация этих функций имеет ключевое значение при создании положительного социального эффекта.

#### **8. Предложен методологический подход к оценке результатов управления хозяйствующим субъектом региона.**

Достижение предпринимателем желаемого экономического и социального результата деятельности созданной им структуры в значительной степени зависит от эффективности системы управления ею. Следовательно, предпринимателю необходим методологический подход, позволяющий проводить количественное измерение эффективности управления предприятием. В рамках данного исследования было установлено, что методологической основой оценки управленческой эффективности должна быть оценка качества реализации базовых общих функций управления с позиций собственников предприятия, которая представляет собой первый этап оценки результатов управления хозяйствующим субъектом региона в стоимостном выражении. В целях разработки соответствующей системы показателей в процессе исследования был проведен опрос менеджеров и собственников 195 предприятий реального сектора экономики, а также государственных учреждений Республики Татарстан (к исследованию были привлечены представители крупного, среднего и малого бизнеса). Каждому из них был предложен перечень показателей оценки качества реализации различных функций управления, сформированный экспертами-участниками, который включал от 20 до 67 показателей, характеризующих отдельные управленческие функции. Показатель включался в перечень в случае, если он упоминался экспертами не менее трех раз. Далее был проведен корреляционный анализ каждого из отобранных показателей и результативности управленческой деятельности и в окончательный перечень были включены только те критерии, по которым была выявлена сильная зависимость.

В соответствии с полученными в процессе исследования результатами анализа мнений экспертов и последующего корреляционного анализа, качество планирования определяется набором из четырех критериев. Первый из них, точность оперативных планов, является достаточно очевидным (коэффициент корреляции с показателями результативности управления составил по выборке

+86,145). Второй индикатор (показатель сопоставимости/синхронизации) описывает степень интеграции планов хозяйствующего субъекта и его поставщиков, при этом 100% синхронизация – это ситуация, когда указанные структуры разрабатывают совместные планы. Корреляция данного показателя с результативностью системы управления составила +71,12%. Третий критерий (соответствие изменениям внешней среды, коэффициент корреляции +87,04%) определяют как среднее арифметическое значений следующих частных критериев, отражающих соответствие плановых и фактических показателей реализации продукции и услуг и использования: человеческих, материально-технических, финансовых, информационных, нематериальных ресурсов. То есть данный показатель косвенно характеризует адаптивность планов к изменениям внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта. Наконец, коэффициент автономии как косвенная характеристика качества планирования был выбран абсолютным большинством респондентов (90,06%, коэффициент корреляции с результативностью управления - +72,58%) в этом качестве. Приведенные показатели распределены по диапазонам значений показателей по уровню качества (выдающееся, очень высокое, высокое, среднее, низкое и очень низкое) на основе обработки мнений экспертов по методу Дельфи.

Процедура формирования перечня показателей качества организации и соответствующих диапазонов значений аналогична описанной выше для планирования. На основании реализации данной процедуры были выделены пять индикаторов, характеризующих качество исполнения функции организации.

Первый избранный показатель - надежность организационных связей - и методика его определения предложены А.Смолкиным, и его корреляция с результативностью деятельности системы управления организацией составляет +83,41%. Следующий показатель - коэффициент дублирования и порядок его оценки – А.Пригожиным (коэффициент корреляции составил -78,51%). Третий показатель (максимальная норма управляемости) является известным, однако, в рамках данного исследования автором предложен альтернативный способ его определения. Максимальная норма управляемости зависит от двух показателей: количества независимо руководящих отдельной операцией управленческих единиц ( $k_{imou}$ ) и показателя индивидуальных характеристик управляемости предприятия ( $k_{ind}$ ). То есть максимальная норма управляемости в организации может быть определена следующим образом:

$$SC_{max} = k_{ind} * k_{imou} \quad (6)$$

Таблица 4.

Поправочные коэффициенты, применяемые для расчета  $k_{ind}$ 

№	Наименование параметра	Поправочный коэффициент по параметру		
		- 1	0	+ 1
1	Психологический тип руководителя	Деспотичный	Авторитарный	Демократический
2	Совпадение формального и неформального лидерства	В большинстве случаев не совпадает	Совпадает примерно в 50% случаев	В большинстве случаев совпадает
3	Отношение к делегированию	Отрицательное, решения должны приниматься централизованно	Делегирование возможно по незначительным вопросам	Решения должны приниматься на том уровне, на котором они будут реализованы
4	Соотнесение работниками своих результатов и результатов организации	Работники дистанцируются от результатов предприятия	Работники воспринимают часть успехов (неудач) своего участка как собственные	Работники воспринимают успехи и неудачи своего участка (в идеале – всей организации) как собственные
5	Предсказуемость поведения внешней среды	Совершенно непредсказуемая внешняя среда (вывод на рынок абсолютно нового товара)	Непредсказуемая внешняя среда (вывод на рынок качественно новых модификаций инновационных товаров)	Внешняя среда, поведение которой относительно предсказуемо (за исключением форс-мажора)
6	Уровень «шума» в организационных коммуникациях	«Шум» занимает от 60 до 100% в организационных коммуникациях	«Шум» занимает от 30 до 60% в организационных коммуникациях	«Шум» занимает до 30% в организационных коммуникациях
7	Соответствие типа работ характеристикам личности (по Дж.Холланду)	Тип работ почти никогда не соответствует характеристикам личности	Тип работ периодически соответствует характеристикам личности	Тип работ в большинстве случаев соответствует характеристикам личности

В представленной формуле оба коэффициента определяют индивидуально для каждой предпринимательской структуры. Показатель индивидуальных характеристик управляемости -  $k_{ind}$  устанавливают путем прибавления к двум (минимально допустимая норма управляемости) поправочных коэффициентов, принимающих значение +1, 0 или -1 (см. табл. 4):

$$k_{ind} = 2 + \sum_{i=1}^7 k_{cvi}, \quad (7)$$

где  $k_{cvi}$  – поправочный коэффициент, характеризующий один из 7 факторов, представленных в табл. 4;

$i (1 \div 7)$  – порядковый номер фактора, общее количество которых было выбрано таким образом, чтобы итоговый показатель  $k_{ind}$  оказался в оптимальном диапазоне  $7 \pm 2$ .

Как следует из приведенной формулы и таблицы, максимальное значение  $k_{ind}$  составляет +9, минимальное - -5. В случае, если данный коэффициент ока-

зывается меньше 2, функцию организации в управлении предпринимательской структурой следует признать нереализованной. Второй коэффициент, представленный в формуле (4), определяется типом организационной структуры управления. В классических бюрократических структурах он равен 1 (только один менеджер управляет выполнением 1 операции); в матричных структурах данный показатель равен 2 (два менеджера осуществляют управление одной операцией); в виртуальных, модульных, сетевых и иных современных организационных структурах рассматриваемый показатель может быть больше 2. Корреляция данного показателя с результативностью управления составляет +83,94%.

Максимальную норму управляемости, применяемую в оценке качества организации, не должна рассматриваться отдельно, необходимо также принимать во внимание заполнение имеющихся ячеек управления (четвертый критерий качества исполнения функции организации). 100%-ное заполнение предполагает, что каждый менеджер предприятия региона управляет максимально возможным количеством людей (коэффициент корреляции - +70,19%). Наконец, финансовым критерием оценки качества организации является доля управленческих расходов в общих расходах бизнес-структуры. Корреляция данного показателя с результативностью управления организацией составляет -94,72%. Так же, как и в случае с оценкой качества планирования, в соответствии с полученным значением каждого из приведенных показателей качество управления относится к одному из шести классов качества (выдающееся, очень высокое, высокое, среднее, низкое и очень низкое).

Сформированный аналогично описанной выше процедуре перечень показателей оценки качества контроля включает пять показателей. Первый из них (структура отклонений, выявленных на различных стадиях контроля) является составным и включает три частных показателя доля отклонений, выявленных на стадиях: предварительного контроля ( $S_{pc}$ ), текущего контроля ( $S_{cc}$ ) и заключительного контроля либо посредством обратной связи ( $S_{cc}$ ). В рамках корреляционного анализа максимальным считалось значение данного показателя в случае, когда максимум отклонений выявляется на стадии предварительного контроля, с коэффициент корреляции составил +72,81%. Второй показатель качества контроля, доля изменившихся в течение анализируемого периода контрольных индикаторов, характеризует стабильность применяемых организацией процедур контроля. Данный показатель был включен в перечень, поскольку нестабильность контрольных процедур, с одной стороны, не позволяет проводить сравнительный анализ, что затрудняет процесс принятия управленческих решений и, с другой стороны, не позволяет наемным работникам составить

четкое представление о том, что от них требуется (коэффициент корреляции по данному критерию - +88,21%). Аналогичной логикой продиктован выбор третьего индикатора качества контроля (уровень внутренней прозрачности), так как неформализованные критерии в основе своей являются субъективными. Данный индикатор определяют на основании трех частных показателей (соотношение непроизводственных и производственных расходов, заполнение ячеек управления при образовании новых, число перекрестных проверок при сборе информации), каждый из которых относится к определенному классу качества. Предложенные частные критерии являются косвенными характеристиками уровня внутреннего доверия в действующей организации, отражающегося на результатах ее деятельности (коэффициент корреляции составил +92,65%). Наконец, финансовым индикатором качества контроля является соотношение накладных и производственных расходов, а его корреляция с результатами управления составляет -77,14%. В работе также определены диапазоны значений, в соответствии с которыми система управления организацией региона относится к одному из шести классов качества по каждому из описанных критериев.

Показатели качества координации, перечень которых сформирован в соответствии с вышеописанной процедурой, включают три индикатора. Значение первого показателя (количество последовательных корректировок единичного процесса) определяют методом тестирования в рамках выборки процессов, включающих основные, вспомогательные и управленческие. Он представляет собой средневзвешенное значение полученных результатов (в качестве весов выступают доли основных, вспомогательных и управленческих процессов в деятельности предпринимательской структуры). Коэффициент корреляции данного показателя и результатов управления организацией региона составляет -83,06%. Следующий показатель, реакция социально-экономической системы организации на происходящие изменения, является неформализованным и определяется экспертным путем для конкретной организации. Данный показатель включен в перечень также потому, что в процессе опроса он был выбран абсолютным большинством респондентов (92,8%). Его корреляция с результатами деятельности системы управления составляет +82,15%. Коэффициент текущей ликвидности был выбран экспертами в качестве финансовой характеристики функции координации как показатель, описывающий адекватность реакции системы управления на изменения внешней и внутренней среды в краткосрочном периоде (коэффициент корреляции - +71,02%). В рамках исследования были также определены диапазоны значений каждого показателя, позволяющие отнести качество управления к одному из шести классов.



Перечень показателей качества мотивации как функции управления хозяйствующим субъектом, созданный в рамках описанной процедуры, включает шесть оценочных критериев. Первый из них (уровень удовлетворенности персонала организации) следует рассматривать с позиций теории Херцберга, тогда как второй показатель (степень соответствия профиля работ и мотивационного профиля) характеризует мотивационный профиль как структуру мотиваций личности (для определения которой создателем используемой для определения настоящего показателя теории мотивации Герчиковым была предложена собственная процедура). Корреляция первого показателя с результатами управления составляет +74,57%, второго - +72,23%. Третий выделенный в процессе исследования критерий, уровень адекватности стимулирования, интерпретируется в рамках теории Герчикова, и рассматривает соответствие мотивационных профилей и методов стимулирования, применяемых региональной организацией. Его корреляция с результатами управления составляет +92,74%. При этом данный критерий является неформализуемым вследствие значительных индивидуальных отличий, свойственных конкретным региональным организациям. Следующий показатель, степень сбалансированности поощрений и порицаний, как и метод его количественной оценки, был введен А.И.Пригожиным и имеет высокий уровень корреляции с результатами управления (коэффициент корреляции составил -87,62%). Пятый выделенный критерий оценки качества мотивации (доля внедренных инновационных предложений, сделанных работниками) характеризует степень креативности работников, которая, в свою очередь, является основанием для роста как экономических, так и социальных результатов деятельности региональной организации (коэффициент корреляции по данному показателю составил +86,90%). Наконец, финансовой характеристикой качества мотивации является производительность труда (коэффициент корреляции +90,26%). Каждый из показателей соотносится с определенными на основе опроса экспертов по дельфийскому методу диапазонами качества мотивации, на основании чего мотивация признается соответствующей одному из шести классов качества.

В соответствии со сформированным в данном исследовании составом базовых общих функций управления организацией, еще одной функцией является формирование и развитие организационной культуры. Показатели оценки качества ее реализации, выделенные в соответствии с описанной выше процедурой, представлены в табл. 5.

Первый и второй из представленных индикаторов, а также методика их точного количественного измерения предложены Р.Барреттом.

Таблица 5.

## Критерии оценки качества формирования и развития организационной культуры

№	Наименование показателя	Оценка качества реализации функции					Коэффициент корреляции с показателями результативности управления	
		Выдающееся	Очень высокое	Высокое	Среднее	Низкое		Очень низкое
1	Число совпадений ценностей персонала и предпринимательской структуры	10	9	6-8	3-5	2	<2	+77.42%
2	Уровень культурной энтропии	<1%	1-6%	6-10%	10-15%	15-30%	>30%	-72.34%
3	Ценностной рычаг	<1%	1-10%	10-25%	25-50%	50-70%	>70%	-81.14%
4	Достижимый синергетический эффект	Эффективность повышается более, чем в 10 раз	Эффективность повышается в 2.5-10 раз	Эффективность повышается в 1.5-2.5 раз	Эффективность повышается в 1.01-1.5 раз	Синергетический эффект отсутствует	Синергетический эффект отрицательный	+84.21%
5	Рентабельность продаж	>40%	12-40%	7-12%	3-7%	0-3%	<0%	+86.71

Третий показатель - ценностной рычаг (аналог операционного рычага), был разработан автором в рамках настоящего исследования для оценки взаимосвязи динамики экономических результатов деятельности предпринимательской структуры и уровня развития организационной культуры. Ценностной рычаг характеризует на сколько процентов повысится (понижится) прибыль от продаж предприятия при повышении (понижении) на 1% количества удовлетворенных ценностями предприятия сотрудников:

$$VL = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\Delta P_{sal}}{\Delta A_{evs}}}{n} * 100\%, \quad (8)$$

где VL – ценностной рычаг, %;

i – количество анализируемых периодов;

$\Delta P_{sal}$  – изменение прибыли от продаж, полученной предпринимательской структурой;

$\Delta A_{evs}$  – изменение количества наемных работников, разделяющих ценности предпринимательской структуры.

Еще один показатель, характеризующий качество организационной культуры – генерируемый синергетический эффект, который характеризует взаимодействие формальной и неформальной структур организации. Это индикатор

также является неформализованным, а его оценка проводится экспертными методами. Выбранный респондентами для оценки качества реализации данной функции показатель (рентабельность продаж) также является косвенной характеристикой взаимодействия формальной и неформальной структур предпринимательской единицы.

Перечень показателей, характеризующих качество обеспечения социальной ответственности организации как седьмой базовой общей функции управления, сформированный аналогично предыдущим группам показателей, представлен в табл. 6. Необходимо отметить, что с учетом российской специфики ведения бизнеса, организация может рассматриваться как социально ответственная в случае полного выполнения ею обязательств перед персоналом, поставщиками, клиентами и обществом.

Таблица 6.

Критерии оценки качества обеспечения социальной ответственности

№	Наименование показателя	Оценка качества реализации функции					Очень низкое	Коэффициент корреляции с показателями результативности управления
		Выдающееся	Очень высокое	Высокое	Среднее	Низкое		
1	Доля брака в общем объеме выпуска	0-0,5%	0,5- 4%	4-7%	7-15%	15-25%	>25%	-82.12%
2	Доля коррупционных расходов в общих расходах	<1%	1-7%	7-15%	15-20%	20-40%	>40%	-76.84%
3	Доля отклонений от трудового договора	0-0,1%	0,1-1%	2-4%	4-7%	7-10%	>10%	-71.06%
4	Доля должным образом обработанных рекламаций	>99.7%	98-99,7%	90-98%	80-90%	60-80%	<60%	+79.84%
5	Доля сделок, осуществляемых по предоплате	<0.5%	0.5-10%	10-25%	25-40%	40-70%	>70%	-91.73%

Первый из представленных показателей является широко известным и является косвенным измерителем ответственности компании перед клиентами. На основе мнений экспертов было установлено, что 7%-ный уровень коррупционных расходов соответствует максимуму, которой необходимо потратить в ряде случаев, когда соблюдение нормативно-законодательных актов всех уровней для определенных типов хозяйствующих субъектов невозможно (из-за их внутренних противоречий). Далее, поскольку нарушения трудового договора и ненадлежащая обработка рекламаций является достаточно распространенным

явлением, третий и четвертый из представленных показателей являются косвенными характеристиками ответственности организации. Наконец, доля сделок предприятия по предоплате характеризует степень внутреннего доверия к организации и является косвенной характеристикой ее социальной ответственности.

Оценка результатов управления предприятием региона проводится с учетом выявленного уровня качества управления. Одной из методологических проблем оценки результатов управления хозяйствующим субъектом региона является то, что они не тождественны результатам ее производственно-хозяйственной деятельности. Указанная оценка осложняется необходимостью проведения ее в стоимостном выражении, поскольку ключевые результаты деятельности организации и ее подсистем измеряют также в стоимостном выражении. Решение этих проблем предполагает учет следующих факторов. Во-первых, результат предпринимательской деятельности связан с деятельностью системы управления и, чем выше качество управления, тем более значительную роль оно играет в достижении организацией желаемых результатов. Во-вторых, нельзя полагать, что система управления эффективна, если предпринимательская структура получает отрицательный финансовый результат деятельности (что может произойти в ситуации «менеджмент загородного клуба»).

С учетом указанных факторов была разработана методика оценки результатов управленческой деятельности. В первую очередь были выделены 6 типов (классов) систем управления:

- 0 – отлаженная система управления региональной организацией, генерирующая положительный эффект синергии;
- 1 – отлаженная система управления организацией, в рамках которой сбалансированы и эффективно реализуются все функции управления;
- 2 – отлаженная система управления организацией, в которой наблюдается незначительный дисбаланс в отношении качества исполнения отдельных функций управления;
- 3 – дееспособная, но нуждающаяся в значительном улучшении система управления организацией;
- 4 – разбалансированная и часто недееспособная система управления организацией;
- 5 – недееспособная система управления организацией, организация функционирует на основе деятельности неформальных структур либо за счет внешней ресурсной поддержки.

Оценка качества деятельности системы управления организацией начинается с балльной оценки качества менеджмента:

$$QP = \sum_{i=1}^{33} c_i, \quad (9)$$

где  $QP$  – балл качества управления;

$i$  – порядковый номер критерия, характеризующего качество реализации одной из функций управления, полный перечень которых приведен выше (общее количество критериев – 33);

$c$  – балл качества, полученный бизнес-структурой по каждому индивидуальному признаку (при получении оценки «выдающееся» система управления оценивается в 8 баллов, «очень высокое» - 5 баллов, «высокое» - 4 балла, «среднее» - 3 балла, «низкое» - 2 балла и «очень низкое» - 1 балл).

Следовательно, максимальный балл, который может получить обычная (невыдающаяся) система управления, составляет 165 (33x5). Этот уровень является базовым значением для проведения оценки результатов управления.

Значимость достижения финансового результата в рамках оценки эффективности управления будет фиксироваться согласно проведенной экспертной оценке, следующим образом.

1. Если бизнес-структура получает убыток на стадии прибыли от продаж, оценка качества системы управления понижается на 3 класса (из суммы баллов  $QP$  вычитается 60 баллов). Тогда даже при идеальных показателях оценка не будет выше 4 класса, что будет соответствовать ситуации резких отрицательных изменений во внешней среде, с которыми менеджмент не смог справиться.

2. Если бизнес-структура получает убыток на уровне прибыли до уплаты налогов и процентов (ЕВИТ), его оценка понижается на 2 класса (из суммы баллов  $QP$  вычитается 40 баллов), то есть при максимально высоком рейтинге качество управления будет соответствовать 3 классу. В данном случае, по сравнению с первой ситуацией, убытки обуславливаются непрофильной деятельностью, на которую менеджмент может повлиять в меньшей степени, чем на основную, что и предполагает меньшую корректировку с позиций качества управления.

3. Появление убытка на уровне чистой прибыли отражается в оценке качества управления путем снижения класса качества на 1 позицию (из суммы баллов  $QP$  вычитают 20 баллов).

Полученная сумма баллов позволяет отнести саму систему менеджмента к определенному типу (классу) качества: 0 соответствует сумма баллов, превышающая 165, 1 – сумма от 146 до 165 баллов, 2– от 126 до 146 баллов, 3– от 106 до 125 баллов; 4– от 81 до 105 баллов, 5– сумма в 80 баллов и менее. Эти диапазоны также были определены на основе экспертной оценки, проведенной

методом Дельфи, а само определение качества представляет собой второй этап оценки результатов управления организацией региона.

В заключение процедуры на основе достигнутого уровня прибыли определяется результат деятельности системы управления бизнес-структурой:

$$Ef_{\text{man}} = Pr * \frac{P_{\text{факт}}}{P_{\text{max}}}, \quad (10)$$

где  $Ef_{\text{man}}$  – результат деятельности системы управления организацией, тыс. руб.;

$Pr$  – прибыль организаций<sup>4</sup>, тыс. руб.;

$P_{\text{факт}}$  – балльная оценка качества управления организацией, балл;

$P_{\text{max}}$  – максимальный балл качества обычного управления организацией (165 баллов).

Реализация предложенного методологического подхода получить оценку экономического результата деятельности системы управления. В случае, если социальный результат деятельности региональной организации определен, аналогичная процедура позволит получить оценку социального результата деятельности системы управления. Функцией органов регионального управления применительно к реализации стоимостной оценки результатов управления является консультирование представителей бизнеса по соответствующим проблемам, что позволит мезоуровневым организациям изыскать резервы повышения экономической эффективности своей деятельности.

#### **9. Создана методика оценки суммарных затрат на управление хозяйствующим субъектом региона.**

Большинство авторов приравнивает затраты на управление предпринимательской структурой к управленческим расходам (в бухгалтерском смысле данного термина). Они включают затраты на оплату труда административно-управленческого персонала (АУП), страховые взносы, затраты на сырье и материалы для управленческих нужд, амортизацию и прочие расходы, возникающие в результате деятельности АУП. Однако эти расходы представляют собой только часть затрат организации на реализацию деятельности системы управления. В то же время представленный подход к оценке управленческих расходов является не совсем корректным, так как затраты, связанные с ликвидацией управленческих ошибок затраты в данном варианте не учитывают. Применить метод прямого счета для определения такого типа расходов также не представляется возможным, что вызывает необходимость использования инструментов косвенной оценки указанных дополнительных расходов. Аналогичную задачу ре-

<sup>4</sup> Может использоваться любой тип прибыли.

шают в управлении качеством при проведении оценки затрат на качество. Применение этого подхода позволяет более точно оценить управленческие расходы организации:

$$C_{\text{man } t} = C_{\text{man}} * \frac{1}{1 - E_{\text{man}}}, \quad (11)$$

где  $C_{\text{man } t}$  – совокупные расходы организации на содержание системы управления, тыс. руб.;

$C_{\text{man}}$  – управленческие расходы организации (в бухгалтерском понимании), тыс. руб.;

$E_{\text{man}}$  – уровень управленческой энтропии (управленческих ошибок), доля (0÷1).

Следовательно, решение задачи о корректировке уровня управленческих затрат с учетом ресурсов, направляемых на исправление ошибок, допущенных менеджментом организации всех уровней, будет возможно при условии определения уровня «управленческого брака», или управленческой энтропии. Во-первых, управленческая энтропия характеризует процент ресурсов (временных, трудовых, финансовых и прочих), расходуемых вследствие того, что руководителя привлекают к решению типовых задач. Это происходит вследствие отсутствия алгоритмов их решения либо отлаженных схем выполнения управленческих функций. Во-вторых, уровень управленческой энтропии также характеризует размер дополнительных затрат, обусловленных необходимостью исправления допущенных управленческих ошибок. Решение задачи о количественной оценке уровня управленческой энтропии также представляет собой достаточно сложную проблему, поскольку, в отличие от ситуации с качеством продукции, качество управленческой работы неочевидно и не может быть оценено, например, методами технического контроля, применяемыми в менеджменте качества.

Для получения количественной оценки уровня управленческой энтропии с необходимым уровнем достоверности целесообразно параллельно провести два типа оценочных процедур. Первой из них будет экспертная оценка уровня потерь за счет повышенной потребности в управленческом регулировании типовых процессов, а также наступающих вследствие необходимости исправить допущенные ошибки управления (независимо от причин их происхождения). В качестве дублирующей процедуры автор предлагает использовать информационное тестирование, что предполагает проверку уровня потерь информации при ее прохождении по управленческой цепочке. Сущность данной процедуры заключается в сопоставлении информации, сформулированной и систематизированной на верхнем уровне управленческой иерархии предприятия (представ-

ленной в форме приказов, устных распоряжений, инструкций и т.п.) с ее пониманием на уровне исполнителей (определяемой на основании анализа произведенных в целях исполнения указанных распоряжений действий). Еще одним вариантом является определение необходимого количества корректировок для получения требуемого руководством предприятия результата и оценки их значимости (посредством экспертной оценки), что также позволяет определить уровень семантических потерь при прохождении информации по управленческой цепочке. Этот уровень потерь и будет являться уровнем управленческой энтропии, то есть именно такой процент всех используемых на предприятии ресурсов необходим для достижения поставленных аппаратом управления задач дополнительно к минимальному объему соответствующих затрат. Такое допущение возможно, поскольку управленческие ошибки являются неисправимыми, а устранение их последствий и реализация нового управленческого решения требует того же набора ресурсов, который использовался при реализации первого. Количественно совокупные затраты ресурсов на исправление управленческих ошибок (что ведет к перерасходу ресурсов в рамках основного производственного процесса) могут быть определены следующим образом:

$$C_{tot\ man} = \sum_{i=1}^n C_i * \frac{1}{1 - E_{man}} - \sum_{i=1}^n C_i, \quad (12)$$

где  $C_{tot\ man}$  – дополнительные расходы организации, возникающие вследствие ошибок управления (за исключением чистых управленческих), тыс. руб.;

$i (1 \div n)$  – вид потребляемого организацией ресурса;

$C$  – затраты  $i$ -того вида ресурсов на исполнение управленческого решения, тыс. руб.

Следовательно, управленческие расходы организации, принимаемые в расчет при определении экономической эффективности управления, складываются из двух составляющих:

- собственно управленческие расходы, скорректированные на величину управленческой энтропии, характеризующую перерасход ресурсов непосредственно в рамках управленческого процесса;
- затраты, связанные с перерасходом ресурсов в производственных процессах (основных и вспомогательных), вызванные необходимостью исправления управленческих ошибок, уровень которых характеризуется показателем управленческой энтропии.

Таким образом, количественно затраты на функционирование аппарата управления хозяйствующим субъектом, определяемые в целях расчета экономической эффективности управления, можно определить следующим образом:



$$C_{man} = C_{man t} + C_{tot man}, \quad (13)$$

где  $C_{man}$  – совокупные скорректированные затраты бизнес-структуры на управление, тыс. руб.

Из изложенного следует, что, чем выше уровень управленческой энтропии, тем больше затраты на управление организацией, причем эта зависимость носит нелинейный характер (см. рис. 5).

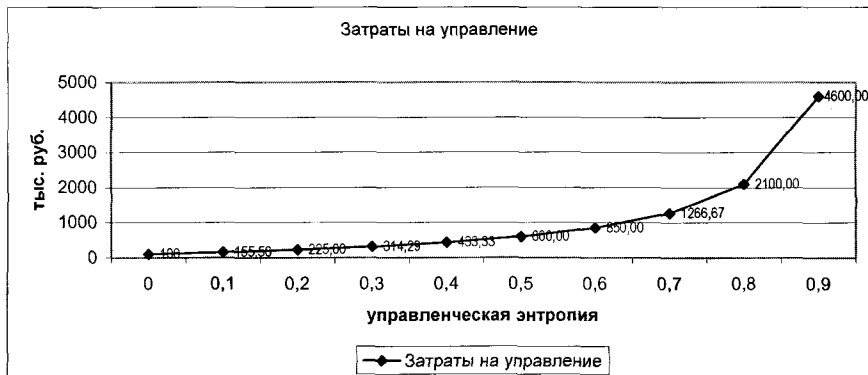


Рис. 5. Динамика управленческих затрат в зависимости от уровня управленческой энтропии

Как видно, при изначальном уровне управленческих затрат в 100 тыс. руб., а совокупных производственных расходов в 400 тыс. руб. уже при уровне управленческой энтропии в 10% затраты на управление возрастают в 1,5 раза, при 30%-ной энтропии (считающейся относительно допустимой) – в 3,14 раза, а 45%-ной становятся равными общим совокупным затратам на обеспечение функционирования предприятия. Отсутствие внимания к представленной на рисунке тенденции и учет дополнительных затрат на основное и вспомогательное производство отдельно от затрат на управление приводит к значительному искажению фактических расходов, которые предприятие несет из-за действий аппарата управления.

#### 10. Разработан методический подход к оценке эффективности управления хозяйствующим субъектом региона в формате относительной эффективности.

Применение предложенных в диссертации методов оценки затрат и результатов управления организацией обеспечивает достаточно высокую степень ее достоверности. Задача же определения эффективности управления сводится к нахождению соотношения затрат и результатов управленческой деятельности:

$$MEff = f(Ef_{man}, C_{man}). \quad (14)$$

При этом, если результат управленческой деятельности рассчитан исходя из валовой прибыли, показатель эффективности управления отражает эффективность управления основной деятельностью, расчет затрат основывается только на показателе чистых управленческих расходов и себестоимости. Эффективность управления основной и инвестиционной деятельностью определяют путем расчета управленческого результата на основе EBIT, а при определении совокупных управленческих затрат помимо себестоимости принимают коммерческие расходы и сальдо от прочей и внереализационной деятельности. Эффективность управления в целом (как совокупностью основной, инвестиционной и финансовой деятельности) предполагает расчет результата исходя из чистой прибыли, а базовые затраты (принимаемые в качестве исходных данных для расчета) включают помимо коммерческих расходов и сальдо от прочей и внереализационной деятельности также разницу между процентами к уплате и получению. Последний тип эффективности является наиболее точной характеристикой деятельности предприятия, однако, именно он не может быть рассчитан для большинства промышленных предприятий вследствие их убыточности на уровне непокрытых потерь.

При этом для оценки эффективности могут применяться как элементарные критерии, например, отношение достигнутых результатов управленческой деятельности к соответствующим затратам, так и усложненные индикаторы, сформированные в формате чистого дисконтированного дохода (NPV) или внутренней нормы рентабельности (IRR). При определении относительной эффективности для обеспечения интерпретируемости полученных результатов необходимо использовать следующий алгоритм. На первом этапе устанавливают максимальную эффективность управления конкретным хозяйствующим субъектом. Для этого выявляют максимальный результат управления, равный прибыли организации ( $Ef_{\text{man max}}$ ), то есть возникающий в ситуации, когда балл качества управления равен 165, а также минимальные затраты на управление ( $C_{\text{man min}}$ ), возникающие, если управленческая энтропия отсутствует и представляющие собой управленческие расходы в их бухгалтерском понимании. Тогда максимальная эффективность управления хозяйствующим субъектом ( $Meff_{\text{max}}$ ) составит:

$$Meff_{\text{max}} = \frac{Ef_{\text{man max}}}{C_{\text{man min}}}. \quad (15)$$

Далее проводят сопоставление фактической и максимальной эффективности управления организацией:

$$RM_{eff} = \frac{M_{eff\ fact}}{M_{eff\ max}} * 100\%, \quad (16)$$

где  $RM_{eff}$  – относительный показатель эффективности управления организацией, %;

$M_{eff\ fact}$  – фактическая эффективность управления организацией, балл.

Если  $RM_{eff}$  равна нулю, то это свидетельствует об абсолютной неэффективности управления организацией, а равенство 100% - об абсолютной эффективности. Некоторые результаты практического анализа эффективности управления хозяйствующими субъектами Республики Татарстан, сформированные на основании проведенного в диссертационном исследовании анализа структур управления предприятиями данного региона, представлены в табл. 7.

Таблица 7.

Оценка относительной эффективности управления предпринимательскими структурами Республики Татарстан по данным

№	Наименование показателя	ОАО «Зеленодольский завод им. А.М.Горького» (по итогам 2010 г.)	ОАО «Чистопольский часовой завод «Восток» (по итогам 2009 г.)	ОАО «Казанский вертолетный завод» (КВЗ) (по итогам 2010 г.)
1	Чистая прибыль, руб.	1 378 000	852 000	1 541 561 000
2	Результаты управления, руб.	886 261	402 764	943 622 187
3	Затраты на управление, руб.	90 092 000	13 211 000	2 612 620 200
4	Скорректированные затраты на управление, руб.	123 727 480	32 880 047	2 875 508 140
5	Фактическая эффективность управления	0.0071	0.0122	0.3281
6	Максимальная эффективность управления	0.0133	0.0645	0.5900
7	Относительная эффективность управления	53.38%	18.91%	55.61%

Необходимо отметить, что в 2010 году прибыль ОАО «КВЗ» росла опережающими темпами по сравнению с ОАО «Зеленодольский завод им. А.М.Горького», тогда как ОАО «ЧЗ «Восток» в настоящее время проходит процедуру банкротства. Аналогичные результаты были получены для ООО «НПЦ «Восток», прибыль которого стабилизировалась в 2009-2010 годах при сохранении относительной эффективности управления на уровне 52,96% и ЗАО «Радиокомпания «Вектор», в которой наблюдается тенденция к снижению рентабельности вследствие роста доли накладных расходов при снижении относительной эффективности управления с 51,06% в 2009 году до 49,72% в 2010. Это подтверждает значимость повышения качества управления региональными организациями как инструмент повышения их экономической эффективности с одной стороны и выявления резервов повышения социальной эффективности – с другой. Повышение эффективности управления организациями должно стать

предметом регионального регулирования как один из ключевых инструментов социального и экономического развития мезоуровневой системы.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В диссертации разработаны отдельные теоретические и прикладные проблемы управления развитием региона на основе обеспечения социальной и экономической эффективности деятельности организаций. Проведенные исследования позволили сделать следующие основные выводы и рекомендации.

1. Управлять социальным и экономическим развитием региона следует на основе регулирования деятельности организаций-резидентов в рамках теоретической платформы, суть которой заключается в том, что хозяйствующий субъект может одновременно создавать положительный экономический и социальный результат.

2. Эффективное управление социальным и экономическим развитием региона *требует корректировки методов и механизмов регулирования деятельности* хозяйствующих субъектов с учетом состояния внешней среды с позиций оценки его стимулирующего воздействия на создание социального результата в направлении сглаживания отрицательных воздействий макроэкономического окружения в рамках компетенции органов регионального управления.

3. Государственное регулирование создания региональными организациями положительного социального результата должно основываться на реализации комплекса стимулирующих мер с учетом типа организации-объекта регионального воздействия и особенностей внешней среды, заключающегося в корректировке действующей нормативно-правовой базы и оказании комплекса консультационных услуг хозяйствующим субъектами региона специализированными подразделениями органов исполнительной власти.

4. Управление созданием социального результата эффективно только при условии формирования регулирующего механизма на основе инструментов количественной оценки создаваемого подсистемами региона социального эффекта и предполагает развитие действующей нормативно-правовой и законодательной базы регионального налогообложения в направлении учета социального результата при определении налогооблагаемой базы, которая должна быть реализована органами законодательной власти региона.

5. Обеспечение социальной направленности развития региона предполагает разработку методов и механизмов управления с учетом социальной результативности и эффективности развития региона, заключающихся в развитии мезоуровневой системы контроля и регулирования в части оценки качественных критериев социального развития региона органами исполнительной власти.

6. Прогнозирование и планирование экономических и социальных результатов развития региона следует проводить, основываясь на многопараметрических моделях, учитывающих социальную составляющую, что предполагает необходимость внедрения механизмов нелинейной оценки социальной составляющей развития региона в стоимостном выражении в процессы стратегического и тактического планирования, реализуемые органами регионального управления.

7. Управление социально ориентированной деятельностью хозяйствующих субъектов региона представляет собой реализацию комплекса базовых общих функций управления, включающих планирование, организацию, контроль, координацию, мотивацию, формирование и развитие организационной культуры, обеспечение социальной ответственности.

8. Результаты управления региональным хозяйствующим субъектом должны оцениваться с учетом качества реализации функций управления, а также создаваемого предприятием экономического результата, что позволит выявить резервы роста социальной и экономической эффективности, в том числе путем консультирования менеджмента хозяйствующих специализированными институтами региональной власти, что предполагает создание соответствующей нормативной базы органами исполнительной власти.

9. Суммарные затраты на управление организацией региона включают как явные, так и скрытые затраты, причем последние следует определять с учетом уровня управленческой энтропии (управленческих ошибок), что позволит выявить резервы повышения эффективности управления предприятием для обеспечения его дальнейшего сбалансированного развития в рамках региональной социально-экономической системы, что также предполагает организацию системы взаимодействия хозяйствующих субъектов и органов управления регионом в формате управленческого консультирования.

10. Определение эффективности управления хозяйствующим субъектом является действенным инструментом прогнозирования результатов ее деятельности и основой для развития системы управления, что при надлежащей поддержке данного процесса органами регионального управления позволит повысить социальную и экономическую эффективность деятельности подсистем региона.

**Основное содержание диссертационной работы отражено в следующих опубликованных работах.**

*Монографии:*

1. Свирина, А.А. Эффективное управления по принципам классического менеджмента. Казань: Плутон, 2008. – 7,4 п.л.

2. Свирина, А.А. Сбалансированное управление предприятием. М.: Креативная экономика, 2009. – 14 п.л.

3. Свирина А.А. Управление региональным развитием на основе повышения эффективности деятельности локальных организаций. Казань: Отечество, 2011. – 14,2 п.л.

*Публикации в журналах, рекомендованных ВАК РФ:*

4. Свирина А.А. Игра на деньги. // Российское предпринимательство №10, 2005. – 0,4 п.л.

5. Свирина, А.А. Некоторые аспекты оценки эффективности управленческих решений руководителей высшего звена. // Вестник Тамбовского университета №2, 2007. – 0,5 п.л.

6. Свирина, А.А. Принцип laissez-faire в управлении предприятием. // Экономика и управление №6, 2007. – 0,8 п.л.

7. Свирина, А.А. От ясности мысли к четкости дела. // Российское предпринимательство №6, 2007. – 0,4 п.л.

8. Свирина, А.А. Оценка реализации функции контроля в рамках процесса управления организацией. // Экономический вестник Татарстана №4, 2008. – 0,8 п.л.

9. Свирина, А.А. Методические аспекты оценки нормы управляемости и применение ее в регулярном менеджменте (часть 1). // Менеджмент в России и за рубежом, №3, 2009. – 0,7 п.л.

10. Свирина, А.А. Методика оценки мотивации как одной из ключевых составляющих процесса управления. // Экономика и управление №1, 2009. – 0,9 п.л.

11. Свирина, А.А. Рейтинговая методика оценки качества системы управления предприятием. // Ученые записки Российской академии предпринимательства №17, 2009. – 0,6 п.л.

12. Свирина, А.А. «Одномерное» управление как первопричина кризисных явлений. // Экономика и управление собственностью №2, 2009. – 0,8 п.л.

13. Свирина, А.А. Методические аспекты оценки нормы управляемости и применение ее в регулярном менеджменте (часть 2). // Менеджмент в России и за рубежом, №5, 2010. – 0,5 п.л.

14. Свирина А.А. Оценка уровня социальной ответственности предпринимательской единицы. // Российское предпринимательство №10, 2010. – 0,4 п.л.

15. Кошкин Л.И., Свирина А.А. Об оценках эффективности и качества государственного управления. // Экономика и управление собственностью №4, 2010. – 0,9 п.л. (авт. 0,3 п.л.)

16. Свирина А.А. Оценка результатов предпринимательской деятельности на основе баланса функций управления. // Социально-экономические явления и процессы № 6, 2010. – 0,5 п.л.

17. Свирина А.А. Формирование закрытой системы функций управления предпринимательской структурой. // Сегодня и завтра российской экономики. Научно-аналитический сборник №42, 2011. – 0,4 п.л.

18. Свирина А.А. Создание социальной ценности как результат развития предпринимательской деятельности. // Социально-экономические явления и процессы № 1, 2011. – 0,5 п.л.

19. Свирина А.А. Оценка затрат предпринимательской структуры на обеспечение развития. // Социально-экономические явления и процессы № 1, 2011. – 0,5 п.л.

20. Свирина А.А. Макроокружение региона как фактор стимулирования создания социального результата. // Сегодня и завтра российской экономики №44, 2011. – 0,4 п.л.

21. Свирина А.А. Формирование комплекса мер регионального управления генерацией социального результата. // Сегодня и завтра российской экономики №44, 2011. – 0,4 п.л.

22. Свирина А.А. Количественная оценка социального результата деятельности предприятий региона. // Сегодня и завтра российской экономики № 45, 2011. – 0,4 п.л.

23. Свирина А.А. Социальная результативность и эффективность регионального развития. // Сегодня и завтра российской экономики № 45, 2011. – 0,4 п.л.

*Прочие публикации:*

24. Свирина, А.А. Инновации в сфере энергосбережения на промышленном предприятии с неустойчивым положением. // Инновационные процессы в современной экономике. Материалы Республиканской научно-практической конференции, посвященной 10-летию ТИСБИ. – Казань, ТИСБИ, 2002. – 0,25 п.л.

25. Свирина, А.А. Об уточнении понятия «антикризисное управление». // Актуальные проблемы современной экономики России. Международная научно-практическая конференция. Сборник материалов. Казань: Изд-во Казан. гос. техн. ун-та, 2002. – 0,25 п.л.

26. Свирина, А.А. Анализ некоторых причин неплатежеспособности предприятий. // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии. Труды 4-й Международной научно-практической конференции. Т.3. СПб: Нестор, 2002. – 0,25 п.л.

27. Свирина, А.А. Структуризация задачи моделирования энергетических объектов в условиях информационных ограничений. // Актуальные проблемы самодостаточности региона: методология структурного анализа и прогнозирования развития региональных экономических систем. Материалы межрегиональной научно-практической конференции. Казань: Изд-во Казан. гос. технологич. ун-та, 2002. – 0,25 п.л.

28. Свирина, А.А. Реализация антикризисного управления на примере предприятия естественной монополии. // Россия как трансформирующееся общество: экономика, деловая культура. Сборник статей по материалам региональной научно-практической конференции. М.: Высшая школа, 2003. – 0,8 п.л.

29. Свирина, А.А. Разработка антикризисной программы в сфере энергосбережения для ОАО КМПО с применением инструментов бюджетирования. // Экономические и правовые проблемы в условиях становления инновационной экономики России. Сборник статей по материалам научно-практической конференции. Казань: Изд-во Казанского университета, 2004. – 0,4 п.л.

30. Свирина, А.А. Диагностика кризисного состояния на предприятии. // Институциональное регулирование трудовых отношений в транзитивной экономике: Сборник статей по материалам научно-практической конференции. Казань: Изд-во Казанского университета, 2004. – 0,4 п.л.

31. Свирина, А.А. Вопросы организации инвестирования в инновационную деятельность в регионе. // Байкальские чтения. Сборник трудов конференции. Улан-Удэ: Изд-во: ВСГТУ, 2007. – 0,4 п.л.

32. Свирина, А.А. Новые вершины... спят в тревожном сне. // Креативная экономика №10, 2007. – 0,5 п.л.

33. Свирина, А.А. Некоторые аспекты диагностики состояния предприятий. Современная российская экономика: проблемы теории и практики // под ред. проф. Багаутдиновой Н.Г. Казань: Изд-во Казан. гос. техн. ун-та, 2007. – 0,6 п.л.

34. Свирина А.А. Некоторые аспекты применения современных теорий мотивации к задачам повышения производительности труда предприятий региона. // Сборник научных трудов факультета экономической теории и права КГТУ им. А.Н.Туполева №10. Под ред. проф. А.Ш.Хасановой. Казань: Изд-во «РОСТ», 2007. – 0,4 п.л.

35. Свирина, А.А. Система экспресс-диагностики качества управления промышленным предприятием. // Социально-экономические процессы и явления №3. Тамбов: Изд-во ТГУ, 2008. – 0,3 п.л.

36. Свирина, А.А. Государственное управление инновационной деятельностью региона. // Региональные аспекты экономики, управления и права в современном обществе: межвузовский региональный сборник статей. – вып. 6. – Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2008. – 0,4 п.л.

37. Svirina, A. A few aspects on motivating a creative personality. // 8<sup>th</sup> International Entrepreneurship Forum 2008. Conference materials. Ahmedabad, 2008. – 0,3 п.л.

38. Свирина, А.А. Характерные черты процесса управления в Российской Федерации. // Современная экономика: состояние и перспективы развития. Региональная научно-практическая конференция. Сборник материалов. Казань: Изд-во Экоцентр, 2008. – 0,5 п.л.

39. Shurkina E., Svirina, A. Choosing a place for science or technology park: the case of Russia. // 9<sup>th</sup> IEF conference proceedings, Istanbul 2009. – 0,8 п.л. (авт. 0,5 п.л.)

40. Svirina, A. The way business's social responsibility is affecting company's results in Russian economy: the example of Kazan travel agencies. // *Managing services across continents: 4<sup>th</sup> international conference*. Oxford Brookes, 2009. – 0,4 п.л.

41. Свирина, А.А. Реализация функции координации в управлении предприятием региона. // Региональные аспекты экономики, управления и права в современном обществе: межвузовский региональный сборник статей. – вып. 7. – Йошкар-Ола: Марийский государственный технический университет, 2009. – 0,5 п.л.

42. Свирина, А.А. Оценка качества реализации функции планирования в управлении предприятием. // Казань: изд-во Казан.гос.техн.ун-та, 2009. – 0,4 п.л.

43. Svirina, A. Measuring managerial efficiency: a balanced approach. // *Atlantic City Business forum. Conference proceedings*, Atlantic City, 2009. – 0,4 п.л.

44. Svirina A. Measuring managerial efficiency: a balanced approach. // *Global Journal of Business Research vol.4 #1, 2010*. – 0,8 п.л.

45. Свирина А.А. Некоторые особенности планирования как инструмента управления предприятием региона. // Теория и практика институциональных преобразований в России. Сборник научно-аналитических статей. Выпуск 1. Казань: Изд-во «Отечество», 2010. – 0,4 п.л.

46. Свирина А.А. Особенности определения уровня затрат на управление предприятием. // Модернизация. Инновации. Развитие. МИР №1, 2010. – 0,4 п.л.

47. Свирина А.А. Некоторые аспекты оценки эффективности государственного управления. // Экономическая безопасность Российской Федерации: сегодня и завтра. Сборник научно-аналитических статей. Выпуск 2. Казань: Изд-во «Отечество», 2010. – 0,3 п.л.

48. Svirina A. One-dimensional management as a basic reason provoking global economic crisis // *Mediterranean conference on academic disciplines conference proceedings*, 2010. – 0,7 п.л.

49. Chekhonadskikh A., Shurkina E., Svirina A. Forecasting Economical and Social Impact of Non-Profit Organizations' Mergers and Acquisitions // 10<sup>th</sup> IEF conference proceedings, Bahrain 2010. – 0,9 п.л. (авт. 0,5 п.л.)

50. Свирина А.А. Социальная ориентация как основа развития предприятий реального сектора российской экономики. // Горизонты экономики №1, 2010. – 0,35 п.л.

51. Svirina A. Developing social value to prevent future economic crisis. // Современная региональная политика: отечественный и зарубежный опыт и перспективы: Материалы Международной научно-практической конференции (24-26 ноября 2010 г.): в 4-х ч. – Казань: НОУ ВПО «Академия управления «ТИСБИ», 2010 – 0,8 п.л.

52. Свирина А.А. Прогнозирование тенденций социального и экономического развития региона. // Горизонты экономики №2, 2011. – 0,4 п.л.

Подписано в печать \_\_\_\_\_.2011 г. Печать ризографическая

Формат 60x48/16. Объем 1,2 п.л.

Тираж 120 экз. Заказ №

---

Издательский центр ООО «Отечество»

(лицензия №0272 от 23.08.1999 г.)

420012 г.Казань, ул. Муштары, 20