

Министерство образования и науки  
Донецкой Народной Республики  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики»

*На правах рукописи*



**Малахай Светлана Николаевна**

**НОВЫЕ ФОРМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕГИОНА (СОЦИАЛЬНО-  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т. ч.: менеджмент)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию с другими  
экземплярами, которые были  
представлены в диссертационный  
совет  
Ученый секретарь диссертационного  
совета Д 01.001.01

Кротова А.В.



Научный руководитель:  
кандидат наук по  
государственному  
управлению, доцент  
Гурий Петр Степанович

Донецк – 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕГИОНА .....	15
1.1. Особенности социально-психологических и социокультурных аспектов управления и их влияние на развитие научных подходов, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие систем управления организациями .....	15
1.2. Особенности функционирования и развития систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления в условиях современных вызовов .....	31
1.3. Зарубежный опыт реализации социально-психологических и социокультурных аспектов управления в условиях строительства новой государственности.....	43
Выводы к главе 1 .....	62
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗВИТИЕ ФОРМ И МЕТОДОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	66
2.1. Анализ систем управления в организациях региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления.....	66
2.2. Оценка особенностей и факторов трансформационных процессов, влияющих на развитие системы управления в организациях Донецкой Народной Республики.....	87
2.3. Анализ аспектов, влияющих на формирование научно- методического подхода, обеспечивающего эффективное функционирование и развитие систем управления организациями Донецкого региона .....	106
Выводы к главе 2.....	128

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ СТРОИТЕЛЬСТВА НОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ .....	132
3.1. Концептуальные положения по совершенствованию систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов .....	132
3.2. Совершенствование механизма управления организациями Донецкой Народной Республики.....	144
3.3. Методика оценки социально-экономического эффекта совершенствования форм функционирования и развития систем управления организациями региона.....	160
Выводы к главе 3 .....	176
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	179
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	183
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	201
Приложение А. Справки и акты о внедрении результатов диссертационного исследования .....	202
Приложение Б. Подходы к повышению эффективности систем управления в период кризиса.....	208
Приложение В. Методы оценки и отбора персонала .....	209
Приложение Г. Анкеты для оценки динамики показателей методом экспертных оценок .....	210

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** С 2014 г., под воздействием внешних условий, процесс управления деятельностью предприятий и организаций Донецкой области претерпел существенные изменения. Так, в результате боевых действий, произошло территориальное разделение Донецкой области, и на одной из ее частей началось построение новой государственности в форме Донецкой Народной Республики. Территория Донецкой Народной Республики подверглась экономической блокаде, что привело к разрыву хозяйственных связей, росту инфляции, усилению миграции и существенному сокращению объемов реализации продукции предприятий.

В сложившейся в экономике Донецкой Народной Республики ситуации, характеризующейся принципиально новой внешней и внутренней средой, восстанавливаемые формы функционирования систем управления организациями оказались недостаточно действенными, что актуализирует задачи поиска инновационных форм и методов их совершенствования в условиях строительства новой государственности.

Анализ экспертных мнений о путях и способах совершенствования форм функционирования систем управления организациями в условиях строительства новой государственности позволил сделать вывод о необходимости делать ставку на социально-психологические и социокультурные аспекты управления в современных реалиях развития предприятий в Донецкой Народной Республике. Такой подход обосновывается обострением социально-психологической обстановки в Республике вследствие военных действий, а также интенсификацией социокультурного противостояния между Донецкой Народной Республикой и Украиной.

Безотлагательность поиска концептуальных и методических подходов к совершенствованию систем управления на основе социально-психологических и

социокультурных аспектов обусловили актуальность темы исследования и необходимость определения путей функционирования и развития систем управления организациями региона.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросам совершенствования систем управления организациями и, в частности, поиску новых форм их функционирования, посвящены труды ряда отечественных и зарубежных исследователей, среди которых: И. Ансофф [3], Т. Безрукова [4; 5], С. Бир [7], А. Букреев [10], Е. Глущенко [17], Э. Долан [32], В. Дорофиев [34; 35], Е. Захарова [17], Е. Истомин [44], Д. Линдсей [32], П. Магданов [64], Р. Ободец [87], Ю. Петрушевский [94], Ф. Тейлор [117], М. Терованесов [111-114], Ю. Тихонравов [17], А. Файоль [117], Г. Форд [117], А. Шаститко [124], Г. Эмерсон [117] и др.

Исследованию применения социально-психологических и социокультурных аспектов управления посвятили труды такие ученые: И. Абаева [120], А. Блажко [8], М. Братковский [9], Г. Губерная [24], П. Гурий [25; 27], Л. Емельянова [36], М. Зонис [131], С. Коцалап [54-57], Д. Крупнов [120], М. Кузнецова [59], М. Миронова [64], Д. Низамова [84], В. Половинко [95], Л. Хабаева [120], М. Шумейко [127; 128], Д. Ямпольская [131] и др.

Проблемы функционирования и развития систем управления в государствах с непризнанным статусом рассмотрены в работах таких ученых как: И. Абаева [120], Д. Крупнов [120], И. Кудряшова [58], Ю. Полшков [96], Л. Хабаева [120] и др.

В то же время, вопросы применения социально-психологических и социокультурных методов к поиску новых форм функционирования и развития организаций в государствах с непризнанным статусом остаются слабо изученными, что предопределяет теоретическую и практическую ценность настоящего исследования.

**Объектом исследования** являются системы управления организациями в государствах с непризнанным статусом.

**Предмет** – новые формы функционирования и развития систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т. ч.: менеджмент), в частности, п. 10.11. «Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой».

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования состоит в обосновании и разработке теоретических положений и практических рекомендаций по развитию систем управления адаптивного вида посредством модели реформирования как новых форм функционирования и развития систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

Для достижения заявленной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

изучить сущность, особенности функционирования и развития систем управления адаптивного вида посредством модели реформирования в условиях современных вызовов;

на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления обобщить научные подходы, концепции к пониманию функционирования и развития систем управления организациями;

систематизировать зарубежный опыт реализации социально-психологических и социокультурных аспектов управления в условиях строительства новой государственности;

проанализировать тенденции управленческой деятельности предприятий и организаций Донецкой Народной Республики с позиции действенности

используемых форм и методов функционирования систем управления организациями;

выявить теоретические и практические особенности, а также факторы трансформационных процессов, влияющие на развитие систем управления организациями Донецкой Народной Республики;

обосновать необходимость использования, в условиях строительства новой государственности, научно-методического подхода, обеспечивающего функционирование и развитие систем управления организациями Донецкой Народной Республики;

разработать концептуальные положения по совершенствованию систем управления на базе социально-психологических и социокультурных аспектов управления;

усовершенствовать механизм управления организациями региона;

предложить методику оценки социально-экономического эффекта совершенствования форм функционирования и развития систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в разработке теоретических и научно-методических положений совершенствования форм функционирования и развития систем управления организациями региона на основе использования социально-психологических и социокультурных аспектов. В результате проведенного исследования получены новые научные и практические результаты, а именно:

*впервые:*

разработаны концептуальные положения совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов, которые предполагают переход к адаптивной системе управления за счет итерационного процесса пересмотра используемых социально-психологических и социокультурных методов управления, составляющих основу инструментальной базы управления, реализуемой посредством социально-психологической службы,

что позволяет повысить адаптивность системы, скорость ее реагирования на внешние и внутренние вызовы;

*усовершенствованы:*

механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления, позволяющий формализовать реализацию управленческих функций на различных этапах жизненного цикла коллектива (команды), что повышает эффективность системы управления;

методика оценки социально-экономического эффекта совершенствования форм функционирования и развития систем управления организациями региона, основанная на системе сбалансированных показателей, обеспечивающая использование более широкого перечня и групп факторов. Данная методика позволяет проводить комплексную всестороннюю оценку посредством анализа влияния рекомендаций на динамику наиболее значимых групп факторов;

*получили дальнейшее развитие:*

классификация социально-психологических и социокультурных методов управления, которая, в отличие от существующих, основана на группировке методов по фазам жизненного цикла коллектива (команды), на котором их использование наиболее оправдано, что позволяет систематизировать существующие методы;

научно-методический подход, обеспечивающий применение социально-психологических аспектов для реализации различных направлений совершенствования системы управления, основанный на изучении особенностей ее функционирования в современных условиях развития государственности. Данный подход позволяет развивать системы управления организациями Донецкой Народной Республики;

модель функционирования и развития систем управления организациями Республики, обеспечивающая качество управленческих решений в условиях современных вызовов и непризнанности;



классификация систем управления, построенная на описанных в научной литературе видах управления и позволяющая оценивать их применимость к системам управления, ориентированным на использование социально-психологических и социокультурных аспектов;

научно-методический подход к оценке систем управления в организациях региона, основанный на изучении интенсивности использования социально-психологических и социокультурных аспектов, как индикатора уровня адаптивности управления;

классификация факторов, построенная на основе диаграммы причинно-следственных связей Исикавы и позволяющая, посредством экспертного опроса, изучать степень их воздействия на систему управления предприятиями Донецкой Народной Республики, а также выявлять факторы, оказывающие наиболее значимое влияние на их эффективность.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** состоит в уточнении категориального аппарата исследования, классификаций социально-психологических и социокультурных методов управления, систем управления, разработке и формализации модели управления организацией региона и определяется глубиной и широтой охвата исследуемой проблемы, полученными научными результатами, а также развитием научно-методических подходов к решаемой проблеме.

Универсальность полученных результатов позволяет адаптировать их для целей совершенствования систем управления широкого круга объектов Донецкой Народной Республики.

Результаты, полученные в рамках исследования, доведены до уровня конкретных рекомендаций прикладного характера, что подтверждается справками о внедрении научных результатов в системы управления организаций, функционирующих в Донецкой Народной Республике.

Авторские концептуальные положения и научно-методические подходы приняты в качестве основы формирования управленческой политики предприятий. Разработки и рекомендации автора с целью повышения

эффективности системы управления предприятия и ее адаптивности к динамичным изменениям внешней среды использованы в практической деятельности КОРПОРАЦИИ «ПО «ДОНОИЛ» (справка о внедрении от 25.04.2017 № 53-04); нашли практическую значимость для усовершенствования методологии системы управления ЧАО «Макеевкокс» (справка о внедрении от 31.03.2017 № 010д-1573) и ООО «ДОНМАСЛО» (г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация) (акт о внедрении от 15.05.2018 № 19-05), прошли апробацию и подтвердили практическую значимость в Управлении труда и социальных вопросов администрации г. Донецка (справка о практическом внедрении от 25.04.2019 № 01-04/342).

Отдельные положения диссертации нашли отражение в учебном процессе Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» во время преподавания дисциплин «Управление изменениями», «Стратегический менеджмент», «Основы менеджмента» (справка от 02.09.2019 № 01-06/814).

Справки и акты о внедрении результатов исследования размещены в Приложении А.

Диссертация выполнена в соответствии с тематикой научно-исследовательских работ Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики», где в рамках темы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (номер государственного учета НИОКТР № 0119D000066, от 25.04.2019 г.) автором разработаны рекомендации по развитию систем управления адаптивного вида посредством модели реформирования как новой формы функционирования и развития систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

**Методология и методы исследования.** Теоретическую и методологическую основу диссертации составляют исследования отечественных и зарубежных ученых по теории управления, менеджмента, применения социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

Для достижения заданной цели исследования и решения поставленных задач в работе использованы следующие методы: логического и исторического анализа, индукции и дедукции (при исследовании существующих концепций научной мысли касательно форм функционирования и развития систем управления организациями на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления); монографического анализа (при изучении особенностей функционирования и развития систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления в условиях современных вызовов); обобщения и систематизации (при изучении зарубежного опыта функционирования и развития систем управления организациями на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления в условиях современных вызовов); анализа и синтеза (при изучении систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления); ретроспективного анализа и экспертных оценок (при оценке систем управления в организациях региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления); причинно-следственного анализа (при изучении факторов, влияющих на системы управления организациями региона); системного анализа (при разработке концептуальных положений по совершенствованию систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов); разработки организационно-экономических механизмов (при усовершенствовании механизма управления организациями региона); статистического и экономического анализа (при расчете социально-экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий).

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые и отчетные документы министерств и ведомств, а также материалы Главного управления статистики Донецкой Народной Республики, аналитические издания, электронные ресурсы, периодические научные издания, монографии и другие открытые источники, а также данные, собранные и обработанные соискателем в ходе выполнения диссертации.

Для обработки экономической информации, построения таблиц, диаграмм, рисунков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office®.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам проведенного исследования на защиту выносятся следующие ключевые положения:

1. Классификация социально-психологических и социокультурных методов управления, основанная на группировке методов по фазам жизненного цикла коллектива (команды) и базирующаяся на изучении сущности и особенностей функционирования и развития систем управления адаптивного вида.

2. Научно-методический подход, обеспечивающий применение социально-психологических аспектов для реализации различных направлений совершенствования системы управления, построение которого основано на обобщении научных подходов и концепций к пониманию функционирования и развития систем управления организациями.

3. Модель функционирования и развития систем управления организациями Республики, отображающая общий подход к эффективному управлению в условиях современных вызовов, основанная на систематизации зарубежного опыта управления в условиях строительства новой государственности.

4. Классификация систем управления, построенная на описанных в научной литературе видах управления и позволяющая проводить анализ тенденций управленческой деятельности предприятий и организаций Донецкой Народной Республики с позиций эффективности использования в них социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

5. Научно-методический подход к оценке систем управления в организациях региона, позволяющий выявить особенности и факторы трансформационных процессов развития систем управления, основанный на изучении интенсивности использования социально-психологических и социокультурных аспектов, как индикатора уровня адаптивности управления.

6. Классификация факторов, построенная на основе диаграммы причинно-следственных связей Исикавы и обосновывающая, посредством применения экспертных методов, необходимость использования авторских научно-методических подходов и концептуальных положений.

7. Концептуальные положения совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов, предполагающие достижение социально-экономического эффекта за счет перехода к адаптивной системе управления и итерационного процесса пересмотра используемых социально-психологических и социокультурных методов управления.

8. Усовершенствованный механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления, позволяющий формализовать процесс управление коллективом на различных этапах жизненного цикла, а также отображающий наиболее эффективные социально-психологические и социокультурные методы на каждом из этапов.

9. Методика оценки социально-экономического эффекта совершенствования форм функционирования и развития систем управления организациями региона, позволяющая проводить комплексную всестороннюю оценку посредством анализа влияния рекомендаций на динамику наиболее значимых групп факторов.

**Степень достоверности результатов исследования.** Диссертация является самостоятельным научным трудом в области экономики и управления организациями на основе применения социально-психологических и социокультурных аспектов. Представленные в работе и выносимые на защиту

концептуальные, научные и методические положения и выводы получены автором лично и имеют отражение в научных публикациях автора.

Основные положения диссертации представлены в материалах научно-практических конференций, а именно: III Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем» (г. Белгород, 2015 г.), II Международной научно-практической конференции «Государственное управление инновациями: проблемы, технологии, перспективы» (г. Донецк, 2016 г.), I Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2017 г.), II Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2018 г.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 14 работ, в том числе: 9 статей в рецензируемых научных изданиях, 4 работы апробационного характера, 1 работа в другом издании. Общий объем публикаций составляет 9,12 п. л., из них 7,22 п. л. принадлежат лично автору.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕГИОНА

1.1. Особенности социально-психологических и социокультурных аспектов управления и их влияние на развитие научных подходов, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие систем управления организациями

Анализ отечественной и зарубежной литературы позволил сделать вывод о существовании ряда научных работ, как отечественных, так и зарубежных авторов, посвященных проблемам функционирования и развития систем управления организацией. В то же время, в ходе анализ выявлено отсутствие единого подхода к трактовке термина «система управления организацией». Д.В. Денисов [28, с. 122-123] объясняет такое расхождение трактовок существованием множества теорий организации, сфокусированных на изучении различных аспектов функционирования, развития и ликвидации предприятия [51]. Наиболее полно в научной литературе представлены следующие основные теории организаций [28, с. 122]:

- классическая теория организации;
- бюрократическая теория организации;
- неоклассическая теория организации;
- институциональная теория фирмы;
- теории «человеческих отношений»
- теория организационного потенциала.

При этом в ходе эволюции существенно преобразовывалось и само понятие «организация». В современном понимании термин «организация» определяют как

систему, состоящую из людей, материалов, механизмов и других ресурсов для обеспечения целенаправленной деятельности, имеющей результаты для самой организации, для ее членов и для общества [28, с. 124-126].

Отметим, что в зависимости от изменения подходов к определению организации, изменялся и объект управления. Так, в рамках классической теории организации объектом выступала технико-технологическая составляющая производственной системы, а в рамках бюрократической теории – структура организации. Современные подходы ориентируют систему управления на концентрации усилий на управлении отношениями между сотрудниками и управлении организационным потенциалом.

Изменение видения сущности организации и подходов к ее управлению (прежде всего, сменой самого объекта управления) закономерно предопределило смену целей управления.

Вышесказанное актуализирует вопросы систематизации и анализа эволюции теорий организации, а также трактовки сущности организации, объекта управления и, как следствие, цели системы управления в рамках основных теорий организации (рисунок 1.1).

Отметим, что система управления является одной из подсистем организации наряду с системой производства. С. Бир определяет место системы управления организацией, как надстройки над некоторым операционным элементом [7, с. 69-80]. Данный подход к определению места системы управления в организации отвечает в большей степени системному подходу.

В то же время, современная концепция научной мысли в рамках трактовок дефиниции «система управления» представлена гуманистическим подходом, пришедшим на смену системному, институциональному и классическому.



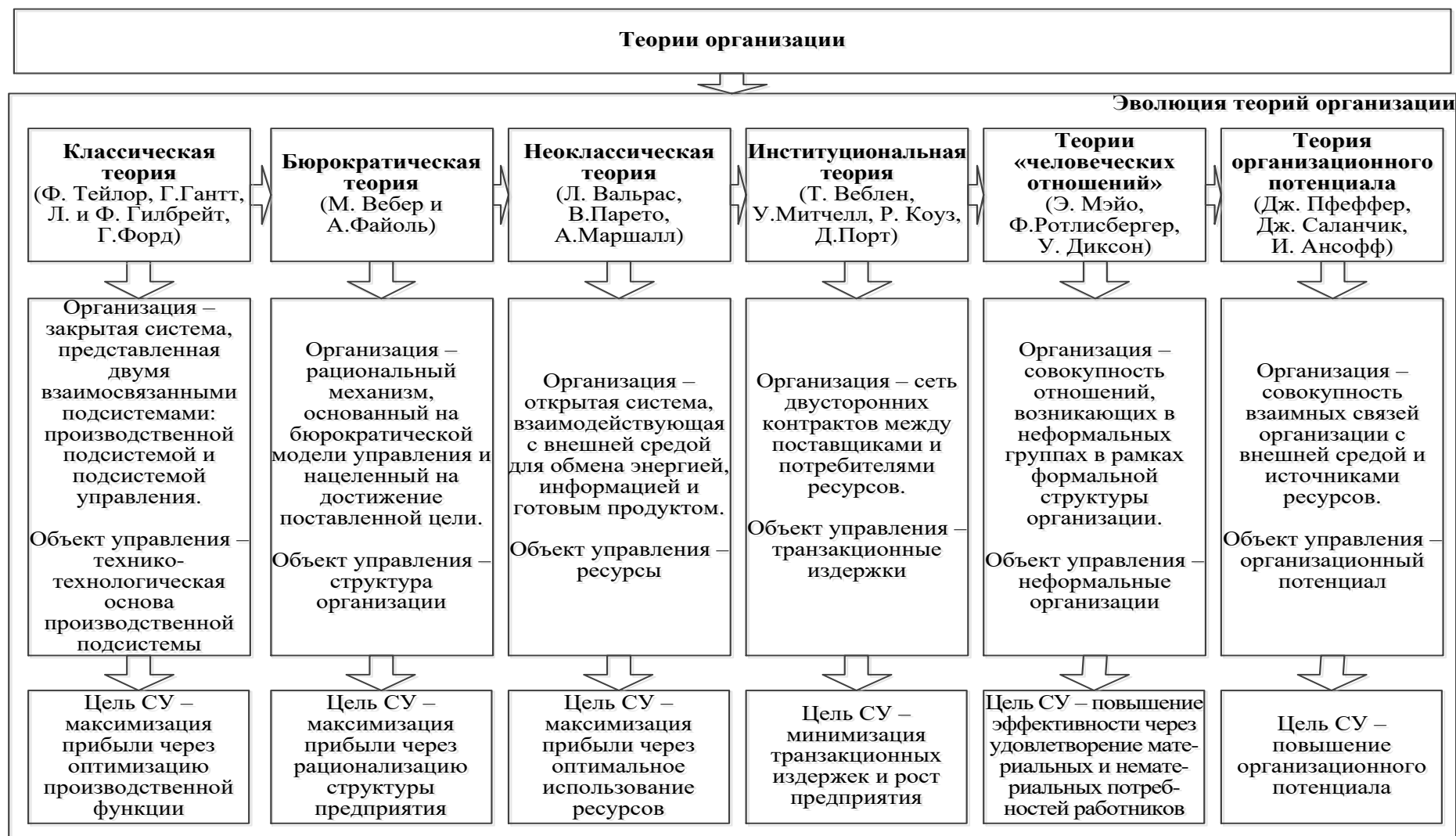


Рисунок 1.1 – Сущность и эволюция теорий организации [составлено автором на основании [1; 4; 24; 33; 51; 102; 118; 136; 143]]

Гуманистический подход, как концепция научной мысли, появился в связи с появлением современных вызовов и изменением роли работника в процессах производства и управления. На данном этапе развития общества, роль человеческого капитала, а также межличностных отношений в формировании конкурентных преимуществ организации чрезвычайно возросла. В этой связи, современные подходы к определению системы управления учитывают значимость социально-психологических и социокультурных аспектов управления (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Современные подходы к определению системы управления  
[составлено автором]

Автор	Определение
1	2
Каменицер С.Е. [28, с. 125]	коллектив работников, формой организации которого является его структура, выполняющий функции планирования, организации, регулирования и учета в соответствии с заданной целью, использующий производственно-экономическую информацию и технику управления
Денисов Д.В. [28, с. 125]	целостная, структурированная, организованная, направляемая персоналом совокупность элементов и свойств, закономерно взаимодействующих между собой в достижении единой цели

*Продолжение таблицы 1.1*

1	2
Смирнов Э.А. [107]	совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации.
Волкова В.Н., Воронков В.А., Денисов А.А. [13]	системы управления организацией строятся на определении управления организации как процесса установления, регулирования и развития самоорганизованного поведения отдельных индивидов и их групп, образующих организацию как единое целое

Отметим, что с усилением роли человека в процессе формирования конкурентных преимуществ, интерес исследователей к анализу социально-психологических и социокультурных аспектов управления значительно возрос. В этой связи, особую актуальность приобретает рассмотрение данных аспектов управления организациями.

Отметим, что основой для формирования подходов к управлению организацией на основе социально-психологических и социально-культурных аспектов послужила теория человеческих отношений. Как отмечается в источнике [107], представителями этой школы в качестве приоритетных направлений исследований были избраны пути и принципы достижения организацией всемерного, всестороннего развития и использования потенциала сотрудников. Такое развитие возможно за счет удовлетворения материальных и нематериальных потребностей персонала, применения механизмов личной и групповой самоорганизации и адаптации, стимулирования групповой динамики, а также за счет процессов гуманизации отношений в коллективе.

Основные постулаты теории «человеческих отношений», согласно [28, с.123] сводятся к следующему:

- каждый работник уникален;
- на эффективность организации большее влияние оказывают социально-психологические аспекты, чем технико-технологические;
- поведение отдельных индивидуумов и их групп по своей природе является слабоформализуемым, что предопределяет необходимость использования неформальных подходов к управлению;
- эффективность работы индивидуума предопределяется осознанием им своей миссии и социальной роли в организации;
- эффективное принятие решений предполагает учет мнений сотрудников;
- сотрудничество, а не конфронтация – основа деловых отношений;
- групповые ценности являются более значимыми с точки зрения налаживания неформальной коммуникации, чем личные;
- эффективное регулирование конфликтов возможно при поиске компромиссных взаимовыгодных для организации и сотрудника решений;
- нематериальное стимулирование для ряда сотрудников играет более значимую роль, чем материальное.

Немаловажный вклад также внесли и представители школы организационного потенциала. Так, представителями этого направления, эффективность организации ставится в зависимость от эффективности использования потенциала ее членов.

Представители этих школ обосновали ограниченность и объективную недостаточность экономических методов управления. Показали, что такие методы не являются единственными и тем более универсальными. В этой связи зародилось и активно развилось социальное управление, как направление научной мысли. В настоящее время наиболее разработанными являются три направления исследования проблемы социального управления [127, с. 82-83]:

1. Политико-правовое. В рамках данного направления исследователи рассматривают сущность и характерные особенности воздействия государства на процессы, протекающие в обществе;

2. Экономическое. Данное направление предполагает изучение отличительных особенностей управления экономическими системами с учетом социально-психологического аспекта;

3. Социально-психологическое. Представители данного направления концентрируют усилия на изучении социально-психологических и психологических аспектов в управлении.

Как отмечается в источнике [127, с. 79-80], широко изученными являются отдельные аспекты социально-психологического и социокультурного управления. Среди таких аспектов можно указать следующие:

- социальное прогнозирование;
- общественное мнение, как фактор управления;
- национальная культура, др.

Исследуя работы ученых в рамках социального управления, следует акцентировать внимание на различных трактовках данной дефиниции. Так, часть исследователей понимает под социальным управлением процесс, имеющий целью изменение организационной структуры некоторого общества, а другая часть исследователей видит целью социального управления развитие адаптивных свойств общества, как системы [127, с. 84-85].

Таким образом, можно говорить о наличии противоречий в трактовке дефиниции «социальное управление». В то же время, отсутствие единого подхода к определению основных категорий предопределяет различие в подходах и методах управления, а также формах функционирования и развития самих систем управления. В связи с вышесказанным, а также базируясь на цели и задачах настоящего диссертационного исследования, интерес приобретает анализ подходов к формированию набора методов в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов управления.

Анализируя методы в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов управления, отметим их тесную взаимосвязь и взаимообусловленность с другими методами управления, а также то, что результаты управления отражают синергетический эффект, полученный в ходе реализации всего набора управленческих методов.

Как отмечается в научной литературе [102, с. 31-36], управление посредством применения методов в рамках социально-психологического аспекта управления представляет собой процесс активизации эффективной работы и взаимодействия персонала посредством применения нематериальных способов стимулирования. Достижение эффективного управления в рамках социально-психологического аспекта возможно за счет учета интересов отдельных личностей и групп, учета формальных и неформальных связей, а также стимулирования творческой и профессиональной активности в ходе мотивации.

Таким образом, можно сделать вывод, что методы в рамках социально-психологического аспекта управления базируются на создании и поддержании благоприятной моральной обстановки в коллективе за счет удовлетворения индивидуальных потребностей и управления групповым взаимодействием. При этом в источнике [109] отмечается, что одними из основных таких методов является убеждение и внушение.

Как отмечается в другом источнике [131] цель методов управления в рамках социально-психологического аспекта – «познание и использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности».

Исходя из сказанного выше, можно резюмировать, что методы в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов управления ориентированы на внутренние моральные, духовные, социально-этические и религиозные ценности и мотивы сотрудников и имеют целью повышение социальной активности и, как следствие, эффективности отдельных индивидов и их групп.

Исходя из целей анализируемых методов, в литературе выделяют задачи, на которые они ориентированы:

- укрепления дисциплины.
- оптимального подбора и расстановки кадров;
- наиболее оптимального формирования персонала;
- регулирование межличностных отношений в коллективе;
- повышение эффективности стимулирования деятельности работников

[125, с. 128].

Авторы исследования [125, с. 128] определяют, что деятельность социально-психологических служб на предприятии протекает по трем основным направлениям:

1. Исследование коллективов и отдельных индивидов;
2. Социальное проектирование;
3. Консультативная деятельность.

При этом под набором методов в рамках социально-психологического аспекта управления авторы исследования [125, с. 129] понимают анкетирование, интервью, тестирование, др. Сравнительный анализ методов, приведенных в источнике [125] с набором инструментов, приводимых авторами других исследований, позволяет сделать вывод о неполноте приведенного перечня. Указанные методы позволяют получить необходимую информацию об отдельных индивидах и их группах, но не служат непосредственно инструментами управления. В то же время, исходя из целей исследования, интерес представляет именно анализ инструментов управления. В связи с этим, в рамках исследования были изучены другие подходы к выделению методов управления в рамках социально-психологического и социокультурного аспекта.

Так, в рамках подхода, описанного в [109], предлагается разделение таких методов на три группы (рисунок 1.2). При этом авторы [109] и [125, с. 128-129] сходятся в том, что тестирование, интервью, анкетирование и др. относятся к социально-психологическому аспекту. В рамках рассматриваемого подхода они

вынесены в отдельную группу методов «методы, широко применяемые в кадровом менеджменте».



Рисунок 1.2 – Методы управления в рамках социально-психологического аспекта [109]

Г.Я. Гольдштейн [19, с. 49] сходится с авторами исследований, рассмотренных выше в том, что методы в рамках социально-психологического аспекта управления представляют собой отдельную группу методов. Такой подход кардинально отличается от подхода, описанного в работе [126], авторы которой говорят о наличии отдельных групп – социальных методов и психологических методов. Наличие двух отдельных групп авторы указанного исследования поясняют различными целями и объектом управления, реализуемого с использованием таких методов. Так, предполагается, что социальные методы служат для нормализации отношений в коллективе, создания благоприятных условий для групповой и командной работы, поиска подходов к оптимальной расстановке кадров и урегулированию конфликтов в коллективе. Объектом управления с использованием социальных методов, по мнению авторов, служит коллектив. Психологические методы направлены на повышение мотивации отдельных сотрудников, создания для отдельных индивидов



благоприятных условий труда, учета интересов всех членов коллектива и т.д. Объектом управления с использованием психологических методов служит отдельный индивид.

Таким образом, можно говорить не только о выделении авторами различных методов в рамках социально-психологического аспекта, но и об отсутствии единого подхода к их пониманию и представлению. В связи с этим, интерес представляет анализ и систематизация подходов к выделению групп методов в рамках социально-психологического аспекта (рисунок 1.3).

Как было указано выше, основное кардинальное отличие между подходами заключается в обобщении указанных методов, как единой группы одними авторами [18; 102; 109; 125] и разделении их на отдельные подгруппы социальных и психологических методов другими [126].

Следующий уровень декомпозиции связан с менее значимым, но существенным признаком классификации – выделением тех или иных групп социально-психологических методов, социальных методов, психологических методов.

Таким образом, можно утверждать, что в научной литературе не сформирован единый подход к пониманию социально-психологического аспекта управления, а также методов, которым он оперирует. В то же время, проведенный анализ позволил определить социально-психологический аспект управления как совокупность методов, техник и технологий воздействия на индивидуальное и групповое поведение посредством моральных, эмоциональных, духовных стимулов и интересов с целью максимально эффективного использования индивидуальных и групповых потенциалов работников на этапах создания, функционирования и развития организации и ее составляющих.

Проанализировав социально-психологический аспект, перейдем к анализу социокультурного.

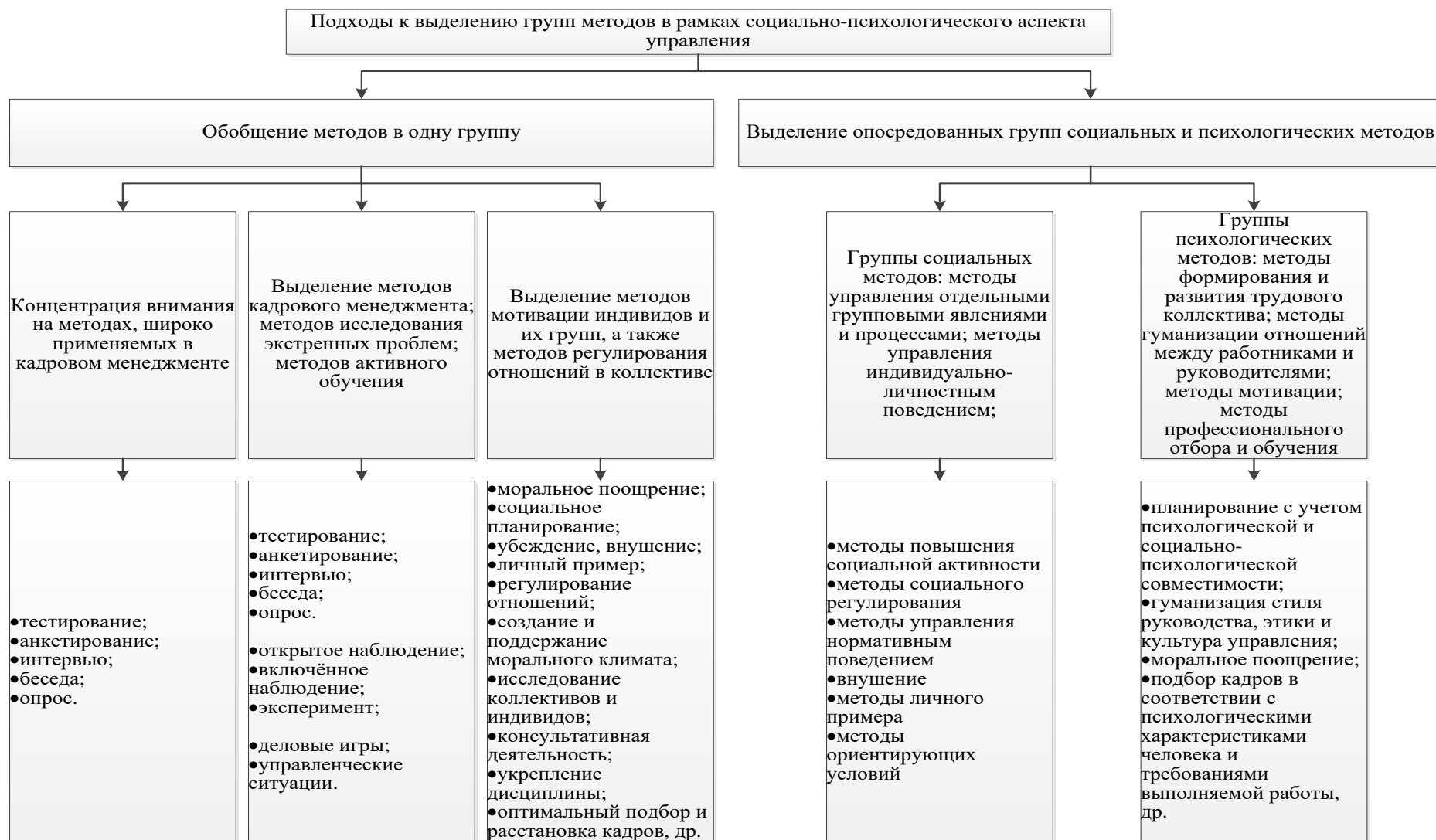


Рисунок 1.3 – Систематизация подходов к выделению групп методов в рамках социально-психологического аспекта управления [составлено автором на основании [18; 102; 109; 125; 126]]

Очевидно, что эффективность применения тех или иных методов управления во многом определяется тем, к кому они применяются. И в этом значимую роль играет национальная культура. Национальная культура оказывает существенное влияние на отношения между отдельными индивидами, групповое, межгрупповое взаимодействие, отношения между руководителем и подчиненным и прочие аспекты внутрифирменного взаимодействия.

Особо остро вопрос влияния национальной культуры на взаимодействие индивидов и их групп стоит перед руководителями мультинациональных компаний, объединяющих работников с различными культурными ориентациями, ценностными и религиозными убеждениями.

В своем исследовании А. Моррисон выделил положительные и негативные эффекты, которые могут быть получены в результате мультикультурного взаимодействия [8, с.52]. Так, в качестве положительных были выделены такие возможные следствия культурного различия: сокращение издержек, более широкий охват рынка, повышение качества управления организацией, снижение сопротивления изменениям, прочее. А в качестве негативных – такие: высокая конфликтность внутри коллектива, ухудшение морального климата, неблагоприятные психологические изменения.

Анализ литературы позволил выделить основные подходы к измерению социокультурного аспекта. К таким относят подход Г. Хофстеде и подход, предложенный впервые для сотрудников филиалов IBM. Проводя анализ указанных подходов, следует отметить их существенное сходство. Так, оба подхода основаны на изучении основных четырех национальных социокультурных отличий. В то же время, подход IBM несколько шире и позволяет наряду с основными четырьмя особенностями анализировать еще две (рисунок 1.4).

Таким образом, можно констатировать, что в научной литературе выделяют шесть основных наиболее значимых аспектов, отличающих национальные и культурные ценности и ориентиры.



Рисунок 1.4 – Подходы к измерению культуры [составлено автором на основании [8; 64]]

Учет интересов индивидов, объединенных различными социокультурными ценностями, представляет собой важнейшую задачу управления на современном предприятии.

Отметим, что проведенный выше анализ литературы позволяет выделить группы методов в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов управления. С точки зрения целей исследования, автору представляется наиболее целесообразным группировка методов по фазам жизненного цикла команды, на котором их использование наиболее оправдано. В этой связи, рассмотрим фазы жизненного цикла (рисунок 1.5).

Как видно из рисунка 1.5 всего выделяют 5 основных фаз жизненного цикла. Исходя из того, что диссертационное исследование не направлено на изучение командной работы в рамках проекта, изучение фаз жизненного цикла представляет интерес не в отношении проекта и команды проекта, а в отношении команды, понимаемой как группы людей, объединенных общей целью.



Рисунок 1.5 – Фазы жизненного цикла команды [19]

Такая команда формируется на длительный срок, а не «распадается» после завершения некоторого проекта. Именно поэтому фазы исполнения и завершения не столь интересны в рамках настоящего исследования. В этой связи, целесообразно эти этапы и этап нормализации объединить в единый – функционирование и развитие команды.

Распределение методов по этим фазам представлено на рисунок 1.6.

Таким образом, в рамках исследования были проанализированы существующие в научной литературе подходы к выделению групп методов в рамках социально-психологического и социокультурного аспекта управления, проведен анализ общих и отличительных черт таких подходов, а также проведена систематизация существующих в литературе подходов.

Базируясь на результатах проведенного анализа, в работе предложена собственная классификация методов управления в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов. Авторская классификация принципиально отличается от предложенных в научной литературе тем, что базируется на группировке методов управления по фазам жизненного цикла коллектива.

Этап	Группы методов
Формирование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1)Оптимального подбора и расстановки кадров;</li> <li>2)Профессионального отбора, ориентированные на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе;</li> <li>3)Формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;</li> <li>4)Активного обучения, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации;</li> <li>5)Создания и поддержания морального климата в коллективе.</li> </ol>
Столкновение (бурление)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1)Исследования коллективов и отдельных индивидов, в т.ч. тестирование; анкетирование; интервью; беседа; опрос; открытое наблюдение; включённое наблюдение; эксперимент;</li> <li>2)Активного обучения, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации;</li> <li>3)Социального регулирования - для упорядочения общественных отношений в коллективах на основе выявления общих целей, интересов;</li> <li>4)Управления нормативным поведением - упорядочение социальных отношений путем нормирования поведения;</li> <li>5)Внушение - непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;</li> <li>6)Методы личного примера рассчитаны на эффект подражания;</li> <li>7)Укрепления дисциплины;</li> <li>8)Социальное планирование и проектирование;</li> <li>9)Регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов.</li> </ol>
Функционирование и развитие команды	<ol style="list-style-type: none"> <li>1)Повышения эффективности стимулирования деятельности работников;</li> <li>2) Консультативная деятельность;</li> <li>3)Моральное поощрение;</li> <li>4)Методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей;</li> <li>5)Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями;</li> <li>6)Ориентирующих условий;</li> <li>7)Гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления;</li> <li>8)Психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду;</li> </ol>

Рисунок 1.6. – Классификация социально-психологических и социокультурных методов по фазам жизненного цикла коллектива [составлено автором]

Группировка методов по фазам жизненного цикла коллектива позволяет формализовать процесс управления с точки зрения применяемых в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов методов, которые на наш взгляд существенно влияют на качество управления.

1.2. Особенности функционирования и развития систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления в условиях современных вызовов

В настоящее время качество управления выступает одним из основных факторов конкурентного функционирования предприятия. При этом качество управления организациями региона в литературе [4, с. 109] называют одним из основных факторов его развития.

Следует отметить, что возрастающая важность качества управления сопряжена с тенденцией повышения сложности управления. Такая тенденция, согласно [4, с. 110] обусловлена развитием научно-технического прогресса. В свою очередь, ускорение научно-технического прогресса также сопряжено с рядом тенденций, имеющих объективные причины. Авторы исследования [4] объединяют указанные причины в группы (рисунок 1.7). То есть, причины увеличения сложности управления являются объективными и продиктованы изменением рынка товаров и услуг, спроса и предъявляемых потребителями требований к товарам и услугам. Таким образом, можно говорить о значительном возрастании сложности управления с ростом научно-технического прогресса.

Отметим, что в научной литературе выделяют и другие причины увеличения сложности задач управления на современном этапе.

Причина	Следствие для системы управления
Стремительный рост номенклатуры изделий	За каждым наименованием изделий, количество которых за последние годы выросло в сотни раз и исчисляется миллионами, стоит целый комплекс задач управления (менеджмент, планирование, снабжение и т. д.)
Увеличение сложности структуры и состава выпускаемых изделий	Расширение состава задач материально-технического снабжения, увеличение количества связей между предприятиями самого различного профиля
Ускорение темпов сменяемости, как следствие морального устаревания выпускаемых изделий	Необходимость более оперативного выполнения функций управления
Рост темпов развития науки и техники; появление нововведений в производстве	Требует оперативной перестройки технологического процесса, а также системы управления отдельного предприятия и народного хозяйства в целом

Рисунок 1.7 – Основные причины сложившейся тенденции развития современного производства и управления [4]

Так, Карякин А.М. и Громов Р.Е. [49, с. 1-3] выделяют в качестве основного фактора, оказавшего влияние на систему управления в частности и на мировую экономику в целом, динамику социально-экономических факторов.

Отметим, что данный подход имеет под собой основания, однако не учитывает всех факторов, оказывающих влияние. Так, анализ литературы [4; 33; 49; 80] позволил выделить следующие значимые факторы:

- научно-технологический прогресс;
- распространение стратегии слияния и поглощения, появление интегрированных структур;
- глобализация экономики и управления;
- децентрализация и рост информационных потребностей;
- смена акцента, ориентация на потребителя;
- превращение человеческого капитала предприятия в одно из основных конкурентных преимуществ организации (таблица 1.2).



Таблица 1.2 – Факторы, оказывающие влияние на систему управления в современных условиях [составлено автором на основании данных [4; 33; 49; 80]]

Фактор	Влияние на систему управления
1	2
<p>Распространение стратегии слияния и поглощения, появление интегрированных структур</p>	<p>Приобретения и слияния могут происходить в следующих известных формах: горизонтальная интеграция; вертикальная интеграция; диверсификация.</p> <p>При этом, система управления должна охватывать и решать задачи всех элементов, входящих в нее. Следует отметить, что задачи элементов часто не совпадают и противоречат друг другу, что особенно часто проявляется при выборе стратегии диверсификации.</p>
<p>Глобализация экономики и управления</p>	<p>Вследствие растущей глобализации, все чаще появляются транснациональные корпорации. Сложность в управлении такой корпорацией состоит в необходимости учитывать социокультурные аспекты управления.</p> <p>Помимо создания транснациональных корпораций, глобализация приводит к мобильности рабочей силы. Таким образом, все чаще в рамках одного коллектива присутствуют представители различных социальных культур, что в существенной мере усложняет процесс управления.</p>
<p>Научно-технологический прогресс</p>	<p>Научно-технологический процесс становится причиной роста количества задач управления, необходимости роста оперативности принимаемых решений, а также реализации таких решений. В этой связи, появляется необходимость вовлечения персонала в изменения, связанные с принимаемыми решениями.</p> <p>Помимо того, научно-технологический прогресс требует от предприятий постоянных новшеств и нововведений, что становится невозможным без стимулирования деятельности персонала с использованием методов управления в рамках социально-психологического аспекта.</p>

Продолжение таблицы 1.2

1	2
Смена акцента, ориентация на потребителя	<p>В современных условиях задачи управления в значительной степени претерпели изменения вследствие перехода к ориентации на потребителя. В связи с таким переходом появилась необходимость исследования потребностей потребителей, их учета при принятии решений.</p> <p>Помимо внешних потребителей, современная экономическая наука выделяет внутренних потребителей, что особо актуально для предприятий с интегрированными структурами. В таких условиях сложность процесса принятия решений значительно возрастает.</p>
Децентрализация и рост информационных потребностей	<p>Ориентация на максимальное сближение с клиентом потребовала от предприятий перехода к горизонтальным, децентрализованным структурам. Такой переход сопровождается снижением роли административных методов, ослаблением роли формальных руководителей. В таких условиях, применение методов, затрагивающих социально-психологический аспект, приобретает большое значение.</p> <p>Принятие решений в условиях децентрализации привело к резкому росту потребностей в информации относительно процесса производства товаров и услуг. Таким образом, в системе управления существует информационная перегрузка, сопровождающаяся принятием решений в условиях недостатка информации.</p>
Превращение человеческого капитала в конкурентное преимущество организации	<p>Растущая роль человеческого капитала для создания конкурентного преимущества определяет наличие конкурентной борьбы за трудовые ресурсы. При этом экономические условия не всегда являются определяющими. Кроме того, привлечение качественных трудовых ресурсов является только составляющей наряду с эффективным их использованием. В этой связи, предприятия вынуждены учитывать социально-психологические и социокультурные аспекты управления.</p>

Таким образом, сложность и многогранность задач, на решение которых направлена система управления с течением времени и под воздействием различных факторов возрастает, приводя к росту сложности самой системы управления.

Исходя из проведенного анализа, систему управления организацией на современном этапе развития хозяйственных отношений, можно классифицировать как сложную социально-экономическую систему.

Так, для нее характерны все признаки сложных экономических систем, а именно:

1. Динамичность, сопровождающаяся сложностью прогнозирования поведения системы в виду выраженной социальной составляющей. Как видно из таблицы, социально-психологический и социокультурный аспекты управления, а также объективная необходимость их применения имеет тенденцию к усилению;

2. Наличие множества прямых и обратных связей, не всегда являющихся очевидными. Исследователи отмечают, что для того чтобы предприятие могло выпускать качественную и, следовательно, конкурентоспособную продукцию, его система управления должна обеспечивать эффективную обратную связь с клиентами и поставщиками [4, с.112];

3. Неопределенность в функционировании, представляющая собой наличие множества возмущающих воздействий, оказывающих влияние на поведение системы и исход принятия решений. Отметим, что высокая и возрастающая динамичность внешней среды, децентрализация и рост информационных потребностей приводят к необходимости принятия решений в условиях неопределенности;

4. Нелинейный характер поведения самой системы и факторов, оказывающих на нее влияние, предопределяющий неэффективность неавтоматизированного принятия решений;

5. Эмерджентность, т.е. несводимость свойств системы к свойствам ее элементов. В условиях возрастающей роли неформальных коммуникаций, а также с учетом социально-психологических и социокультурных особенностей

индивидов и их групп, эффективное решение задачи управления невозможно без учета таких особенностей;

6. Целостность, предполагающая значимость вклада каждого элемента в достижение целей системы. Исходя из этого, использование потенциала каждого сотрудника отражается на функционировании организации в целом;

7. Холизм, предполагающий необходимость обеспечения координированности и агрегируемости целей экономической системы и ее отдельных элементов. Таким образом, необходимо обеспечение вовлечения, активизации, стимулирования, социального регулирования, управления нормативным поведением всех индивидов и их групп в общие цели функционирования и развития организации;

8. Гомеостатичность и инерционность, предполагающая противостояние системы изменениям и стремление системы к самосохранению. Стоит отметить, что такое свойство системы находит отражение как в рамках взаимодействия организации с внешней средой, так и внутреннем взаимодействии. С целью вовлечения персонала в изменения, а также для преодоления оппортунистического поведения, необходимо применение методов управления, затрагивающих социально-психологический и социокультурный аспекты;

9. Адаптивность. Исходя из того, что внешняя среда характеризуется сложностью, динамичностью и высокой степенью неопределенности, для целей управления адаптация системы предполагает необходимость учитывать не только внутренние взаимозависимости и поведение элементов системы, но и внешние связи, что в значительной степени усложняет процесс принятия решений.

Таким образом, на современном этапе развития общества управление представляет собой явление, сложность которого имеет тенденцию к постоянному увеличению вследствие ряда объективных причин. Кроме того, результаты управления отражаются практически на всех сферах жизни общества и определяют эффективность функционирования и уровень развития региона в целом.

В источнике [17, с. 22] отмечается, что именно сложность управления, как явления, вызывает наличие множества теорий организации и управления, которые, имея существенные отличия, сходятся в том, что в основе современной парадигмы управления находится человек и отношения между людьми.

В связи с выявленной сложностью функционирования современных систем управления, актуальность представляет рассмотрение вопросов эффективности таких систем.

В научной литературе [64, с. 61] под эффективными системами понимают «такие системы, которые дают наилучший результат при наименьшем уровне затрат на их поддержание и развитие».

При этом результатом системы управления выступает управленческое решение. Выработка наилучшего управленческого решения возможна при условии эффективной организации взаимодействия всех подсистем управления и грамотного, своевременного выполнения ими задач в рамках своих функциональных обязанностей.

Таким образом, эффективность системы управления состоит из некоторых компонентов. В исследовании [64, с. 61-62] к таким компонентам отнесены: качество обратной связи; слаженность и полнота подпроцессов управления; эффективность принимаемых решений; эффективность прогнозирования кризисных ситуаций; эффективность поиска путей развития объекта управления.

При этом в источнике [4, с. 112] наряду с качеством обратной связи с персоналом, поставщиками, потребителями и эффективностью распределения ролей внутри коллектива, выделяют также эффективность системы внутреннего контроля и аудита, как важнейшую составляющую качества управления.

Обобщая предложенные в научной литературе подходы, интерес приобретает систематизация факторов эффективности систем управления (рисунок 1.8).

При этом проведенный анализ литературы позволяет сделать вывод относительно недостаточной эффективности систем управления отечественными предприятиями.



Рисунок 1.8 – Систематизация факторов эффективности систем управления [составлено автором на основании данных [4; 64]]

Так, в работе [4, с. 109-112] описано пять причин, сдерживающих становление качественной системы управления на отечественных предприятиях. Пользуясь терминологией, предложенной в рисунке 1.8, укажем, что выявленные в рамках исследования [4, с. 109-112]] проблемы находятся в плоскостях низкого качества обратной связи, недостаточной слаженности и полноты подпроцессов управления, а также неэффективности системы внутреннего контроля и аудита.

Таким образом, отечественные системы управления имеют значительные резервы в повышении эффективности.

В то же время, следует отметить, что на современном этапе развития, экономика региона претерпевает существенный экономический спад, начало которому было положено в 2014-2015 гг. (рисунок 1.9).

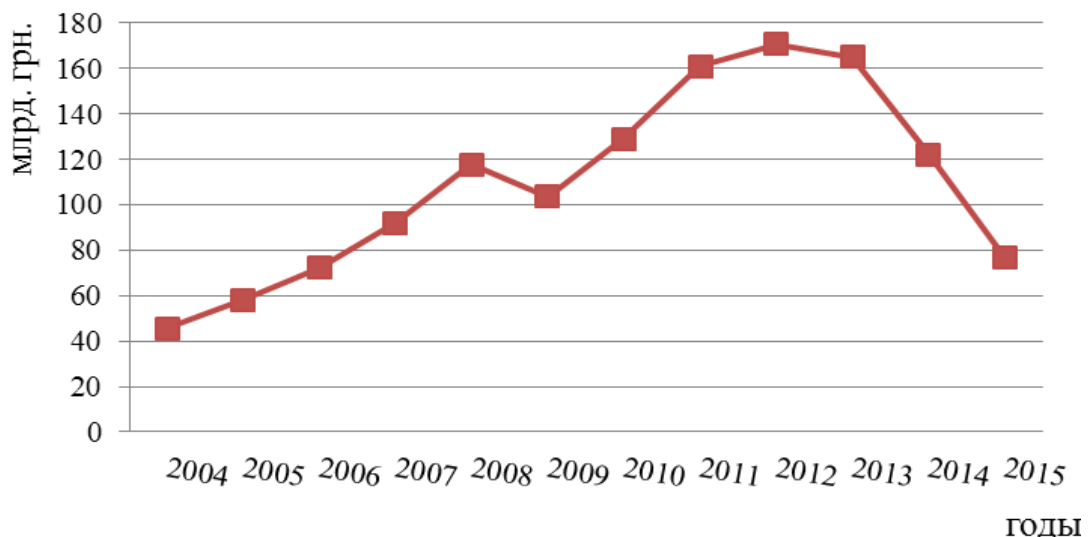


Рисунок 1.9 – Динамика валового регионального продукта Донецкой области за период с 2004 г. по 2015 г. [составлено автором на основании данных [15; 33]]

Так, рисунок 1.9 демонстрирует, что падение валового регионального продукта в Донецкой области началось в 2013 году и составило 4,9%. За следующий, 2014 год темпы падения ВРП в регионе увеличились и составили 26% в сравнении с ВРП 2013 года. При этом значение валового регионального

продукта в 2015 году по оценкам Национального банка Украины составит 63% от значения ВРП 2013 года.

Оценивая современное состояние социально-экономического развития региона, отметим, что на I полугодие 2018 г. среднемесячный товарооборот на 1 жителя в ДНР составил 1361 руб. [45], в то время как в I полугодие 2013 г. этот показатель по Донецкой области составлял 66025,1 грн. [86; 123].

В этой связи, представляется целесообразным рассмотрение подходов к совершенствованию систем управления в кризисные периоды и периоды экономического спада.

В научной литературе [80, с. 69-71] указано, что для целей выживания организации в условиях экономических кризисов системы управления прибегают к методам сокращения затрат, сокращения объемов потребления ресурсов, повышения адаптивности системы и скорости реакции системы на вызовы внешней среды. Реализация перечисленных подходов требует расширения полномочий руководителей структурных подразделений и децентрализации процессов принятия оперативных решений, т.е. увеличению числа сотрудников, занятых в процессе выявления и решения возникающих у предприятия проблем и принятия решений.

При этом исследователи [80, с. 70-71] предлагают систематизацию тенденций совершенствования систем управления в период кризиса (Приложение Б).

Из анализа таблицы следует, что исследователями выделяется пять основных подходов к совершенствованию систем управления в периоды экономического спада. При этом стоит отметить, что все эти группы методов исходя из целей исследования, представляется целесообразным разделить по принципу капиталоемкости.

Так, исходя из ограниченности финансовых ресурсов в регионе в целом и на отдельных предприятиях в частности, применение капиталоемких методов совершенствования системы управления существенно затруднено.



В этой связи, проанализируем группы методов, которые не требуют существенных вложений капитала. К таким группам методов отнесем:

- переход от формальных к неформальным системам управления (в части обеспечения нацеленности работника на реализацию своих способностей);
- сильная кадровая политика;
- ориентация на человека;
- формирование высокоэффективных внутрифирменных связей (в части совершенствования горизонтальных связей внутри предприятия).

Таким образом, анализ предлагаемых в литературе методов преодоления кризиса с помощью совершенствования системы управления и их применимости к условиям функционирования предприятий региона позволяет сделать вывод о приоритетности использования методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов.

Рассмотрим возможности применения таких методов для реализации различных подходов к совершенствованию системы управления в условиях кризиса (рисунок 1.10).

Таким образом, в современных условиях с учетом возрастающей сложности задач системы управления и, как следствие, самой системы управления, а также вследствие решающей роли эффективности системы управления в эффективности функционирования и развития организации, особую актуальность приобретает совершенствование системы управления.

В то же время, необходимость учитывать нарастание кризисных явлений в экономике региона, а также нехватку денежных средств, позволяет говорить о применении методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, как основного инструмента совершенствования системы управления организациями региона.

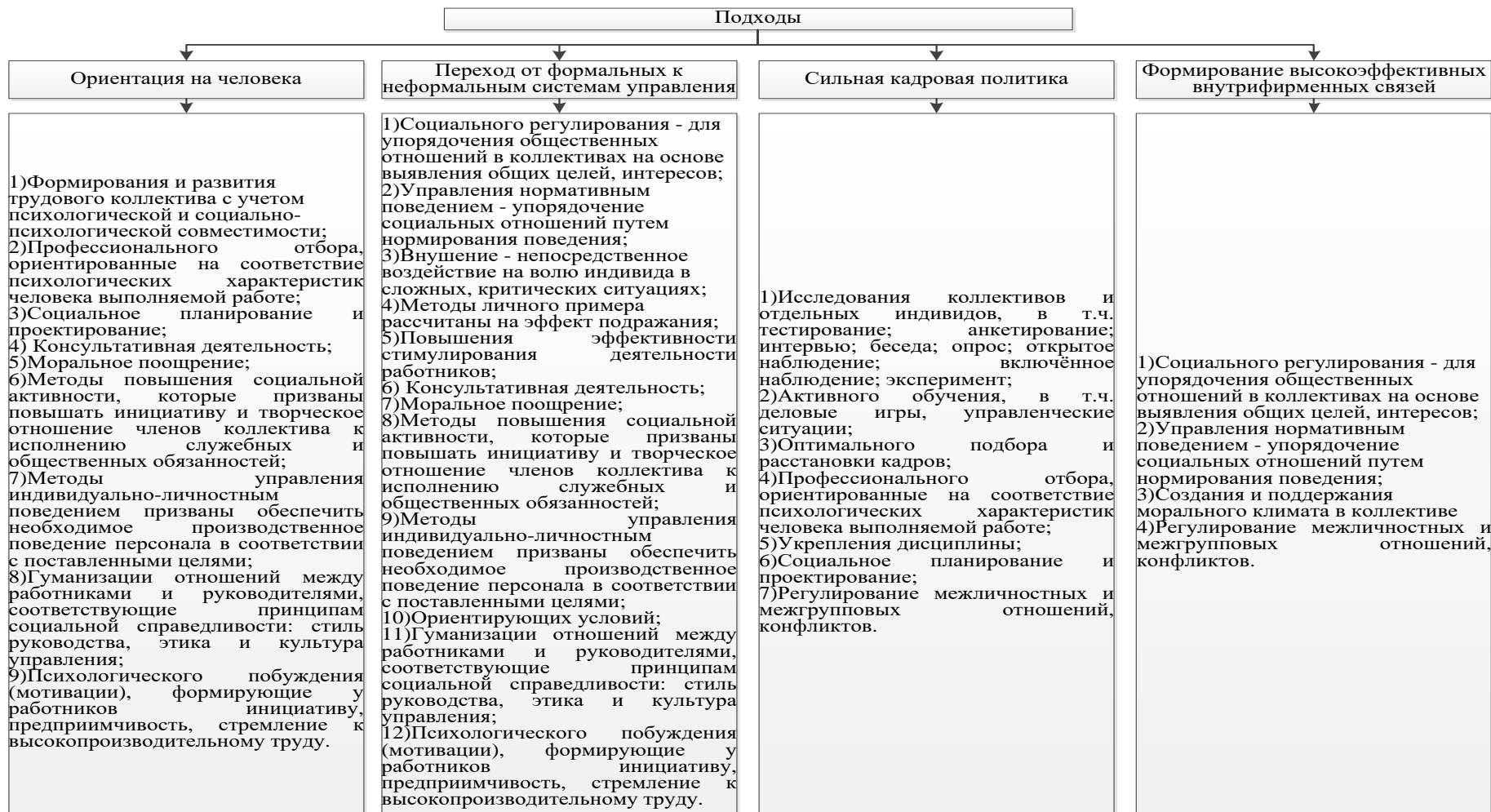


Рисунок 1.10 – Применение методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, для реализации различных подходов к совершенствованию системы управления в условиях кризиса [составлено автором]

Следует заметить, что для решения кризисных явлений в экономике региона зарубежные страны постоянно ведут поиск и реализацию инновационных методов, позволяющих более эффективно организовывать функционирование и развитие систем управления организациями

### 1.3. Зарубежный опыт реализации социально-психологических и социокультурных аспектов управления в условиях строительства новой государственности

Как отмечалось выше, современная концепция научной мысли постулирует наивысшую роль человека и человеческих отношений в процессе управления. Сам человек, как отмечается в [102, с. 31-32] рассматривается как наивысшая ценность, источник конкурентных преимуществ и организационного потенциала предприятия. В связи с вышесказанным, за рубежом получило активное развитие такое направление, как управление человеческими ресурсами.

В источнике [102, с. 207] перечислены четыре основные тенденции, имеющие место в современном западном менеджменте, а именно:

- переход к управлению человеческими ресурсами (и перенос акцентов на социально-психологический аспект управления и взаимодействия людей в коллективе);
- усиливающаяся глобализация экономики (и, как следствие, актуализация вопросов управления с точки зрения социокультурного аспекта);
- переход от традиционной парадигмы управления (и принципов "стабильность, экономичность, контроль") к новой (основанной на принципах "партнерство, гуманизация, экологичность");

– переход от административного к предпринимательскому управлению (и динамические внутриорганизационные изменения, что требует эффективного управления изменениями и преодоления сопротивления изменением с использованием методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов).

Все вышеперечисленные тенденции имеют следствием необходимость широкого применения арсенала методов управления в рамках социально-психологического и социокультурного аспекта, смещая акценты с технократического стиля управления к гуманистическому.

Так, в современной литературе по менеджменту [102, с. 207] постулируется, что «технократический подход в полной мере не оправдал себя. В связи с этим произошло смещение акцентов на целостный подход». Целостный подход предполагает варьирование между методами технократического и гуманистического управления с целью наиболее полного вовлечения сотрудников в процесс достижения стратегических целей организации, обучения и развития сотрудника (в т.ч. управленческого персонала) с целью наращивания организационного потенциала.

Таким образом, можно сделать вывод, что в развитых странах наблюдается ряд тенденций, которые предопределили переход к новой парадигме менеджмента и вызвали объективную необходимость смены подхода к управлению персоналом в сторону его гуманизации.

В то же время, как отмечалось ранее, эффективность применения различных методов и подходов к управлению во многом предопределяется культурными и ценностными установками объекта управления. В связи с этим, существуют значительные отличия в подходах к управлению в различных странах в условиях современных внешних вызовов.

В научной литературе наибольший интерес получили американская и японская модели управления человеческими ресурсами. В этой связи, интерес с точки зрения исследования представляет их рассмотрение.

Анализируя модель США, необходимо остановиться на предпосылках ее возникновения. Экономика Америки характеризуется сильной конкуренцией, что требует от предприятия (и его сотрудников) постоянной максимальной отдачи. Как отмечается в [34], в связи с жесткими условиями конкуренции, работники в США оцениваются, прежде всего, по результату деятельности. Таким образом, конкуренция, пронизывающая экономическую сферу, во многом отражается на деловых отношениях и переносится на них. В связи с этим, в США модель управления основана на предоставлении материальных и нематериальных благ сотрудникам на конкурентной основе. В результате, большие заработные платы и более выгодные условия труда имеют сотрудники, характеризующиеся наибольшей эффективностью.

В монографии американского исследователя в области менеджмента И. Олстона «Американский самурай: практика управления в США и Японии» [132] указано, что конкуренция в деловой сфере в США сводится к постулату «Выигравший получает всю сумму, проигравший – ноль». Таким образом, возможна «победа» только одного, что сопровождается «проигрышем» всех остальных сотрудников, вступающих в конкурентную борьбу. Жесткая конкуренция вынуждает сотрудников находиться в постоянном тонусе и непрерывно совершенствовать свои навыки работать, развивая свой организационный потенциал и совершенствуя профессионализм.

При этом И. Олтсон [132, с. 126] указывает на наличие двух видов конкуренции. Первая из них, безличная, предполагает, что оппоненты не контактируют напрямую, а разведены во времени или пространстве. Такой тип конкуренции по мнению И. Олстона наиболее эффективен с точки зрения человеческих отношений. Более жесткий вид конкуренции – личная. Данный вид конкуренции возникает тогда, когда соревнующиеся постоянно контактируют друг с другом и борются за единственный «выигрыш». Как указано в [34] такой вид конкуренции носит преобладающий характер в США и имеет тенденцию к дальнейшему распространению в связи с тем, что американские менеджеры считают конкуренцию необходимой и объективно существующей. Согласно их

представлению [34; 132] материальных и нематериальных благ (таких как более высокие должности, заработные платы, лучшие условия труда и другие блага) гораздо меньше, чем желающих их получить.

Таким образом, можно говорить, что в американской системе менеджмента основным мотивационным стимулом является постоянная, непрекращающаяся конкурентная борьба за ограниченные материальные и нематериальные блага.

В то же время, очевидно, что постоянное чувство конкуренции между коллегами не способствует формированию одной единой целостной команды, эффективно работающей на достижение стратегических целей организации. Такая конкуренция, напротив, вытесняет организационные цели в пользу личных – завоевание и удержание лидерских позиций сотрудника. Как следствие, сотрудники не склонны помогать друг другу, всячески препятствуют эффективной работе коллег, саботируют их работу.

Таким образом, личная конкуренция между сотрудниками одной организации служит эффективным инструментом личной мотивации, но приводит к ряду негативных последствий с точки зрения группового взаимодействия и достижения долгосрочных целей организации. В литературе [34; 132] описаны следующие негативные последствия личной конкуренции:

- превышение ценности «победы» в конкурентной борьбе над ценностью достижения надлежащего качества выполняемой работы;
- утаивание информации в коллективе, дезинформация;
- недоверие между работниками;
- излишняя осторожность и конформизм;
- поиск наиболее простого, а не оптимального решения;
- концентрация на личных целях, а не на целях организации;
- возникновение чувства зависимости у проигравшего в отношении победителя;
- концентрация на достижении краткосрочных тактических задач для победы в конкурентной борьбе, а не на стратегических целях компании.

Исходя из проведенного анализа, можно констатировать, что личная конкуренция может быть эффективным средством достижения тактических задач, не требующих слаженной работы всего коллектива, но имеет ряд негативных последствий, препятствующих ее эффективному применению в качестве основной концепции менеджмента.

Вместе с тем, как отмечается в [34] большинство американцев продолжает считать, что конкуренция должна поощряться в бизнесе, поскольку ее преимущества перевешивают недостатки. В то же время, специалист в области менеджмента И. Олстон [132, с. 210-295] указывает на низкую эффективность и ошибочность американской модели, основанной на всеобъемлющей конкуренции. В источнике [34] отмечается, что и другие американские специалисты признают, что слабая ориентация на человека и неэффективное «использование человеческого фактора является наиболее слабым местом американского менеджмента». Так, по мнению А. Мориты: «тотальная логика американских школ бизнеса кажется холодной, принижающей значение человеческого фактора», а социально-психологических и социокультурный аспекты управления являются основным полем ошибок американского менеджмента [81, с. 279].

Кардинально противоположной модели менеджмента США является японская модель. Так, вопреки ориентации на личные интересы в американской модели, японская предполагает первоочередность групповых. Стремление занять лидерские позиции сотрудников США, невзирая на качество продукции, в японской модели сменяется ориентацией на наивысшее качество.

Как отмечается в [34] японская система управления персоналом ориентирована в первую очередь на человеческий фактор и базируется на концентрации внимания менеджеров на социокультурном аспекте. Так, культурные национальные особенности японского менталитета заключаются в высоком трудолюбии, дисциплинированности и эффективном групповом взаимодействии, что активно используется менеджерами в процессе организации труда. Система мотивации во многом построена на чувстве долга и патриотических чувствах сотрудников, считающих первостепенной целью

развитие экономики и повышение конкурентоспособности национальной экономики Японии.

Возвращаясь к труду И. Олстона [132, с. 210-295], отметим, что исследователь видит необходимым корректировку американской модели путем заимствования положительного опыта Японии. При этом проведенный им анализ позволил сформулировать пять основных принципов японского менеджмента [132]:

1. Интеллектуальные способности работника позволяют ему самостоятельно повысить качество и производительность труда. Задача организации – поспособствовать этому путем раскрытия творческого и профессионального потенциала в рамках кружков качества, за счет ротации кадров, др.

2. Пожизненный найм реализуется с целью мотивации сотрудников постоянно повышать эффективность своей работы на благо организации.

3. Проведение совместных досугов, взаимные двусторонние обязательства между организацией и сотрудником способствуют созданию благоприятного морального коллектива, сплочению работников в единый организм, единую «семью».

4. Восприятие успеха организации как результата усилия группы, а не отдельного индивида формирует установку, что группа важнее отдельной личности.

5. Партнерство и сотрудничество в производственных отношениях способствуют более эффективному достижению интересов организации.

Таким образом, японской модели управления персоналом характерно создание прочной единой команды, организованной по принципу семьи, в которой приветствуется и поощряется взаимопомощь и поддержка, а результаты деятельности организации рассматриваются как результаты деятельности всего коллектива. Во многом реализация такого подхода становится возможной за счет базирования на традиционных социокультурных особенностях японского народа, а во многом обеспечивается усилиями менеджеров предприятия. Существенный



вклад в развитие такого подхода делает реализация политики «пожизненного найма», которая предполагает, что сотрудник проработает в одной организации на протяжении всей своей трудовой деятельности. Значительный вклад в формирование сплоченной команды в рамках японской модели делает совместное проведение досуга и формирование приверженности коллективу у новичков. Так, в источнике [34] отмечается, что при приеме на работу новички «изучают историю, цели, гимн фирмы с целью формирования корпоративного духа, лояльности и решимости работать на благо фирмы».

Исходя из сказанного, можно говорить о том, что роль японских менеджеров в успехе японской модели достаточно велика. Отметим, что во многом успех предопределяется активным использованием методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов управления. Так, в рамках японской модели «семейные» отношения строятся, в том числе, за счет создания атмосферы сотрудничества и партнерства между руководителем и подчиненными, а также в группе подчиненных. Решения в данной модели принимаются, зачастую, коллективные, что предполагает коллективную ответственность за их эффективную реализацию. При этом важной задачей менеджера является организация коллективного принятия решений.

Отмечая достоинства японской модели, отметим необходимость ряда предпосылок ее эффективного внедрения, в числе которых социокультурные особенности и национальные традиции японского народа.

В связи с этим, а также с целью сочетания достоинств обоих подходов к управлению, в научной литературе широкое распространение получила «новая философия управления», представляющая из себя сочетание описанных выше подходов для достижения наибольшего экономического эффекта.

Новая философия управления основана на системном, ситуационном подходе к управлению [44], т.е. организация рассматривается как целостный единый механизм, что больше соответствует японской модели. При этом одной из основных предпосылок развития такого подхода является повышение динамичности внешней среды и усиление внешних вызовов. В связи с этим,

организация рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Эффективность организации во многом определяется эффективностью ее реакции на внешние вызовы, а одним из основных критериев качества управленческих решений становится оперативность. Повышается роль адаптивных свойств системы, ее гибкости и маневренности.

В условиях динамичных изменений внешней среды и необходимости оперативного реагирования особую важность приобретает прогнозирование [90]. Стратегия предприятия в рамках новой философии управления базируется на прогнозах динамики внешней среды, а ее корректировка осуществляется при изменении внешних условий функционирования [61].

Постоянные итерационные преобразования закономерно вызывают у персонала сопротивление изменениям, что препятствует эффективной ее реализации. В связи с этим, новая философия управления предопределяет необходимость пересмотра установок персонала и менеджеров, а также методов управления и преодоления сопротивления изменениям.

Как отмечается в литературе [44; 61; 90], основными установками новой философии управления выступают следующие:

- ориентация на потребность в самореализации человека, мотивация к самореализации;
- организация представляет собой «живой», подверженный постоянным изменениям организм, сформированный вокруг единых для всех элементов ценностей;
- постоянное изменение и обновление необходимо организации и должно быть продиктовано внутренним стремлением к адаптации к внешней среде.

Таким образом, можно провести сравнительную характеристику этих трех подходов к управлению (рисунок 1.11).

В то же время отметим, что исследователи [34; 61; 81] отмечают отсутствие единой универсальной модели управления, позволяющей осуществлять эффективное управление любой организацией ввиду специфики внешних и внутренних условий функционирования. Стоит также отметить ограниченность

применения описанных моделей для условий непризнанных регионов и территорий, функционирующих в условиях непризнанности.

Подход	Американская модель	Японская модель	Новая философия управления
Найм	найм работников на относительно короткое время	пожизненный найм работников	долгосрочный найм
Принятие решений	индивидуальное принятие решений	коллективное принятие решений	коллективное принятие решений
Ответственность	индивидуальная ответственность	коллективная ответственность	индивидуальная ответственность
Развитие и продвижение	быстрое развитие и продвижение	медленное развитие и продвижение	медленное развитие и продвижение
Механизм контроля	механизмы явного, точного контроля	механизмы косвенного контроля	косвенный, неформальный контроль с точными формализованными критериями
Карьерный рост	способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	способствование неспециализированной карьеры работника (диверсифицированный подход)	умеренно специализированная карьера работников
Отношение к работнику	избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	холистический (целостный) подход к работнику как личности	холистический подход, включая семью

Рисунок 1.11 – Зарубежные подходы к управлению организациями в современных условиях [составлено автором на основании [34; 37; 44; 61; 90; 132]]

Таким образом, в связи с невозможностью применения моделей управления организациями развитых стран, интерес представляет рассмотрение социально-психологического и социокультурного аспектов управления, сложившихся в практике непризнанных государств, а также методов, которыми они оперируют.

Отметим, что в настоящее время в мире существует порядка 120 непризнанных или частично непризнанных государств и государственных образований. В то же время, с точки зрения целей исследования интерес

представляют государства, образовавшиеся после распада СССР и Югославии, как новые и наиболее близкие по социально-экономическому развитию, культурным ценностям, историческому прошлому. К таким государствам относятся: Приднестровская Молдавская Республика, Республика Гагаузия, Нагорно-Карабахская Республика, Республика Южная Осетия, Республика Абхазия, Республика Сербская Краина, Республика Сербская, Республика Косово.

Однако, Гагаузия и Сербская Краина в середине 1990-х вошли в состав Молдавии и Хорватии соответственно в связи с чем не представляют интерес в рамках проводимого исследования.

Проанализируем опыт управления организациями на основе социально-психологических и социокультурных аспектов Приднестровской Молдавской Республики (ПМР).

Проведенное исследование позволило сделать вывод, что в ПМР на современном этапе развития существенное внимание уделяется развитию образования. Человек, как основа конкурентных преимуществ организации, способен повышать эффективность своей работы в условиях постоянного образования и развития. В связи с этим, в Законе ПМР «Об образовании» отмечено: «Образование является обладающей стратегическим значением и приоритетно развиваемой сферой деятельности, лежащей в основе развития личности, общества, государства» [61]. Таким образом «Приднестровская Молдавская Республика провозглашает образование приоритетной сферой государственных интересов» [61]. Отметим, что создание эффективной государственной системы образования является предпосылкой развития экономики ПМР. Можно констатировать, что, провозглашая образование одной из основных стратегических задач государства, ПМР демонстрирует осознание тенденций усиления роли человека в достижении конкурентоспособности организации и, как следствие, национальной экономики. При этом рост интеллектуализации труда в ПМР приводит к развитию не только государственной системы школьного и высшего образования, но и внутрифирменного образования. Так, в Приднестровской Молдавской Республике

находит отражение общемировая тенденция создания корпоративных университетов.

Таким образом, можно сделать вывод, что инвестирование в развитие человеческого потенциала в рамках ПМР как на уровне государства, так и на уровне отдельных предприятий, свидетельствует об усилении роли человека в достижении стратегических целей организации и государства. Как отмечалось выше, данная тенденция в развитых странах привела к переходу к концепции теориям человеческих отношений и организационного потенциала, а также к усилению роли социально-психологического и социокультурного аспектов в управлении.

В то же время, исследователи [105] указывают на недостаточную эффективность управления в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов управления в ПМР. В частности имели место такие примеры негативного опыта в ПМР [105]:

- проблемами идентификации и самоидентификации приднестровского общества;
- игнорирование социокультурного аспекта на государственном уровне при проведении социально-экономических реформ;
- игнорирование исторически накопленного опыта ПМР и РФ;
- слабое соответствие профессионально-нравственных основ функционирования предпринимателей ПМР нормам, выработанным на мировом рынке;
- ограниченные возможностями влияния импортированных ценностей на экономическую культуру ПМР.

При этом исследователи [105] отмечают, что особую значимость эти аспекты приобретают в периоды радикальных социально-экономических изменений.

В связи с недостаточным вниманием к социально-психологическому и социокультурному аспектам на уровне государства и на уровне организаций, в рамках ПМР сформировался ряд негативных тенденций, среди которых значимое

место отводится формированию не характерного для рыночной экономики «пространства неформальных отношений и «неправовых практик», нетрадиционных взаимоотношений хозяйствующих субъектов». Другие негативные последствия связаны с высокой степенью бюрократизации и коррумпированности экономики [105].

В целом, проведенный анализ позволяет сформировать модель управления организацией в ПМР в общем виде (рисунок 1.12), а также выявить ее неэффективность и необходимость корректировки для целей управления организациями в Донбассе.

Анализ опыта Южной Осетии и Абхазии показал, что социальная ситуация в этих непризнанных государствах сопровождается не только восстановлением разрушенной экономики и сельского хозяйства, но и сменой социальных ролей, групповых норм, появлением новых принципов организации социальных общностей, предъявлением новых требований в области профессионального образования и развития [116; 129].

В связи с этим социально-психологические и социокультурные аспекты управления основываются на соблюдении интересов всех граждан и нацелены на создание условий, при которых каждый имел бы возможность творчески реализовать свои знания и умения, обеспечить достойную жизнь себе, своей семье и обществу в целом [53]. Одними из основных методов, лежащих в плоскости социально-психологического аспекта управления, применяемыми в практике таких предприятий являются методы сглаживания конфликтных ситуаций, создания и поддержания морального климата, социального урегулирования.

Отметим также, что в условиях значительной безработицы, наблюдающейся в обоих непризнанных государствах, а также с учетом того, что «среди людей, которые на сегодня не обеспечены работой, есть и люди с высшим образованием: педагоги, инженеры, врачи, экономисты» [129], в анализируемых государствах активно применяют методы отбора кадров в том числе, оптимального подбора и расстановки кадров, профессионального отбора, ориентированного на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе, пр.

Стоит отметить, что в обоих государствах на данный момент преобладают малые предприятия, слабо развита промышленность. В этой связи значительно затруднено применение внутрифирменного обучения, создание корпоративных университетов, привлечение сотрудников к участию в форумах и пр. При этом должно сохраняться бесплатное и обязательное среднее образование. Среднее специальное и высшее образование могут быть и платными, и бесплатными. При этом всем желающим государство обеспечивает право обучения на бесплатной основе при прохождении конкурсного отбора [53].

В то же время, в Приднестровской Молдавской Республике, Республике Южной Осетии и Абхазии представлены крупные российские предприятия, управление которыми отвечает модели управления РФ. На данных предприятиях активно внедряются различные системы управления знаниями, реализуются программы обмена опытом, привлекаются специалисты для обучения, обширно применяются зарубежные подходы и методы социально-психологического и социокультурного воздействия, такие как привлечения работников к управлению производством, вовлечение персонала в процесс принятия решений.

Таким образом, в ходе анализа зарубежного опыта управления организациями Республики Южной Осетии и Абхазии выявлены отдельные практики применения методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов управления, определена специфика и построена страновая модель управления организацией в общем виде (рисунок 1.12).

Анализ опыта Сербской Республики по управлению организациями позволяет сделать вывод о широком применении социально-психологических и социокультурных методов, характерных как для европейских стран, так и для России, что связано с наличием значительного числа крупных российских предприятий, в частности в энергетическом комплексе государства.

Можно говорить, что руководство крупных компаний Республики Сербской применяет в своей деятельности весь спектр методов управления, относящийся к социально-психологическому и социокультурному аспекту. В качестве наиболее

популярных методов выявим методы профессионального отбора персонала, методы формирования и развития трудового коллектива, методы активного обучения, социального планирования и проектирования, стимулирования, поощрения, повышения социальной активности, психологического побуждения, пр.

Так, при приеме на работу новых работников организации используют различные критерии отбора. Среди наиболее важных критериев выделяют профессионализм, инициативность и преемственность к традициям организации, культурным нормам и ценностям. Методы оценки и отбора персонала могут быть сгруппированы в общем виде следующим образом (Приложение В).

В компаниях используется широкий комплекс мероприятий, составляющий социальный пакет. Среди них [118]:

- содержание корпоративного спортивно-оздоровительного комплекса с целью обеспечения условий для ведения работниками здорового образа жизни;
- охрана здоровья, включая добровольное медицинское страхование работников и членов их семьи, а также неработающих пенсионеров;
- материальная поддержка ветеранов и неработающих пенсионеров;
- материальная помощь работникам;
- единовременные премии в связи с вручением правительственных, отраслевых наград.

В передовых компаниях Сербской Республики постоянно ведется работа по совершенствованию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников. В рамках программы обучения подписаны соглашения о сотрудничестве с ведущими ВУЗами России [118]. Некоторые предприятия имеют собственные центры подготовки и повышения квалификации кадров.

Компаниями ведется работа по подготовке наиболее выдающихся студентов и молодых специалистов в высших учебных заведениях с целью дальнейшей работы в рамках данной компании. Кроме того, ведущие компании учреждают



стипендиальные программы для поддержки наиболее одаренных студентов, добившихся достижений в учебе [118].

Система мотивации отвечает политике предприятий по активному внедрению инноваций и способствует поощрению творческих инициатив сотрудников. Также зачастую используется зависимость системы мотивации от ключевых показателей деятельности организации.

Проанализировав опыт Сербской Республики отметим, что в силу внешних и внутренних факторов, такие методы в рамках социально-психологического аспекта как поддержания морального климата в коллективе, регулирование и сглаживание конфликтов, укрепление дисциплины, управление нормативным поведением в меньшей степени используются руководством. В то же время, применение данных методов оправдано в условиях функционирования организаций Донбасса.

Анализируя опыт управления в Косово отметим, что в конституции республики, принятой парламентом 9 апреля 2008 г., новое государство определено как [58]:

- государство граждан, осуществляющее власть на основе уважения прав и свобод своих граждан и всех других лиц в его границах (ст.1, п.2);
- мультиэтническое общество, состоящее из албанской и других общин, управляемых демократическим путем и при полном уважении к верховенству закона (ст.3, п.1) .

Таким образом, в конституции закреплены широкие права и свободы для представителей всех национальностей, что должно формировать предпосылки к равным условиям при трудоустройстве. В то же время, по данным [105; 130] порядка 90% неалбанского населения Косова являются безработными и не имеют возможности трудоустроиться. Это частично связано с тем, что организации региона зачастую представляют собой семейные предприятия.

С одной стороны, такой подход ущемляет права некоторых слоев населения. С другой – повышает сплоченность членов коллектива, снижая риски

возникновения конфликтов внутри коллектива на национальной и культурной почве.

В то же время, анализ литературы не позволил сделать вывод о широком распространении в данном регионе методов управления, относящихся к социально-психологическому и социокультурному аспекту.

Проанализировав опыт вновь образованных с распадом СССР и Югославии непризнанных республик, перейдем к анализу опыта Тайвани.

Тайвань — самое экономически развитое, сильное и состоявшееся из непризнанных государств, входящий в двадцатку крупнейших экономик мира. По стандартам экономической и социально-политической жизни Тайвань входит в знаменитую четверку «азиатских тигров» вместе с Сингапуром, Южной Кореей и Гонконгом.

Как отмечается в научной литературе [20] отличительной особенностью тайваньской модели является активное вовлечение сотрудников в процессы принятия решений и управления предприятием.

При этом выделяют четыре основные формы вовлечения сотрудников в процесс управления [41], а именно:

- вовлечение в процессы управления качеством продукции и организации труда на операционном уровне;
- вовлечение в процессы управления на уровне рабочих советов/комитетов;
- вовлечение в распределение прибыли;
- вовлечение в руководство компанией на стратегическом уровне.

Учитывая позитивный опыт Тайвани по вовлечению персонала в процессы управления организацией, можно сделать вывод об эффективности такого метода. В то же время, коллективное принятие решений эффективно исключительно в условиях индивидуальной ответственности, декларируемой «новой философией управления».

Очевидно, что принятие решений относительно функционирования предприятия на оперативном или стратегическом уровне требует существенных

умственных трудозатрат. При этом оплата умственного труда в Тайвани значительно превышает оплату физического (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Превышение оплаты умственного труда над оплатой физического за рубежом [составлено по данным [41]]

Страна	Превышение, %
Германия	20
Италия	22
Дания	22
Тайвань	38
Люксембург	44
Франция	61
Бельгия	61

Как видно, тенденция превышения стоимости умственного труда над стоимостью физического характерна для большинства развитых стран. В Тайвани данный показатель составляет 38%, что призвано стимулировать реализацию творческого потенциала сотрудников, его развития и использования для достижения целей организации на всех уровнях управления.

Следует отметить, что стимулирование профессионального и творческого потенциала в Тайвани осуществляется не только посредством превышения оплаты умственного труда над оплатой физического.

Так, для достижения этих целей активно развиваются и успешно реализуются на практике государственные программы обучения молодых специалистов и повышения квалификации. Согласно данным [20], в рамках реализации таких программ в высшие учебные заведения США для дальнейшего продолжения обучения было направлено 100 тыс. наиболее способных выпускников тайваньских вузов, из которых 10 тыс. получили докторские степени (преимущественно в естественных науках).

В целом, анализ тайванской модели с точки зрения социально-психологических аспектов управления показал ее значительное сходство с японской моделью, проанализированной выше. В то же время, в тайванской модели имеются некоторые отличия (рисунок 1.12).

Подход	Приднестровская Молдавская Республика	Республики Южной Осетии и Абхазии	Республика Сербская	Республика Косово	Тайвань
Найм	среднесрочный найм	найм работников на относительно короткое время	найм работников на относительно короткое время	долгосрочный найм, семейные предприятия	среднесрочный найм
Принятие решений	индивидуальное принятие решений	индивидуальное принятие решений	индивидуальное принятие решений	индивидуальное принятие решений	коллективное принятие решений
Ответственность	индивидуальная ответственность	индивидуальная ответственность	индивидуальная ответственность	коллективная ответственность	коллективная ответственность
Развитие и продвижение	медленное развитие и продвижение	медленное развитие и продвижение	средние темпы развития и продвижения	медленное развитие и продвижение	быстрое развитие и продвижение
Механизм контроля	механизмы явного, точного контроля	механизмы явного, точного контроля	механизмы явного, точного контроля	механизмы явного, точного контроля	механизмы косвенного контроля
Карьерный рост	умеренно специализированная карьера работников	умеренно специализированная карьера работников	способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	способствование неспециализированной карьеры работника (диверсифицированный подход)	способствование неспециализированной карьеры работника (диверсифицированный подход)
Отношение к работнику	холистический (целостный) подход к работнику как личности	избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	холистический (целостный) подход к работнику как личности	холистический подход, включая семью	холистический (целостный) подход к работнику как личности

Рисунок 1.12 – Модели управления организациями в условиях непризнанности [составлено автором]

С учетом анализа литературы, а также выводов сделанных выше, актуальность представляет анализ эффективной модели управления организацией Региона в условиях современных вызовов (рисунок 1.13).



Рисунок 1.13 – Модель управления организацией Региона в условиях современных вызовов [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что модель управления организацией Региона в условиях современных вызовов в наибольшей степени схожа с моделью «новой философии управления», однако имеет ряд существенных отличий от нее. Так, в связи с недостатком квалифицированных кадров на всех уровнях управления, вызванным оттоком рабочей силы в период 2014-2015 гг., продвижение по карьерной лестнице предполагается стремительное. В то же время, специализация карьерного роста зависит не от политики управления, а от потребности организации.

Кроме того, в связи с динамически изменяющейся внешней средой и высоким уровнем неопределенности, а также в условиях продолжения оттока персонала, осуществление контроля предполагается с использованием механизма явного жесткого контроля.

Резюмируя отметим, что с учетом анализа зарубежного опыта, а также методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов управления организацией, как наиболее эффективных в период кризиса, была построена модель управления организацией Региона, отображающая общий подход к эффективному управлению в условиях современных вызовов.

## Выводы к главе 1

1. В процессе исследования рассмотрена эволюция научных подходов к трактовке дефиниции «система управления», а также сделан вывод, что современные подходы к определению данной категории учитывают значимость социально-психологических и социокультурных аспектов, что свидетельствует о возрастающей значимости таких аспектов в современных системах управления.

2. Обоснованная значимость социально-психологических и социокультурных аспектов с точки зрения управления в современных условиях предопределила целесообразность проведенного в рамках исследования анализа сущности таких аспектов, а также методов, применяемых в рамках управления такими аспектами.

3. Установлено, что существует ряд подходов к группировке методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов управления. Также было установлено, что исследователями не анализируется в достаточной мере применение тех или иных групп методов на различных стадиях жизненного цикла команды. В связи с этим в работе нашла отражение авторская классификация таких методов в зависимости от стадий жизненного цикла команды.

4. Для выявления особенностей функционирования и развития систем управления организациями региона в условиях современных вызовов в работе была обоснована целесообразность анализа сложившихся тенденции развития современного производства и управления, основных причин, вызвавших такие тенденции, а также факторов, оказывающих влияние на систему управления в современных условиях.

5. В рамках реализации поставленной задачи автором было выявлено, что причины сложившихся тенденций развития современного производства и управления в наиболее общем виде могут быть представлены четырьмя основными. В рамках анализа таких причин автором были систематизированы следствия для системы управления.

6. Систематизация факторов, оказывающих влияние на систему управления в современных условиях, проведенная в работе, позволила сделать вывод об их многообразии и взаимообусловленности.

7. Отмечая, что многообразие факторов и причинно-следственных взаимосвязей является важнейшей характеристикой сложных систем, автором был проведен анализ соответствия современных систем управления другим признакам сложных систем и сделан вывод, что в современном мире управление

характеризуется как сложное явление, которое отражается практически на всех сторонах жизни общества.

8. В связи с выявленной сложностью функционирования современных систем управления особую ценность и практическую значимость приобретает проведенный анализ критериев и факторов эффективности таких систем, а также анализ соответствия современных систем управления выделенным критериям. Так, проведенный анализ позволил сделать вывод, что отечественные системы управления имеют значительные резервы в повышении эффективности.

9. Исходя из недостаточной эффективности отечественных систем управления, а также в связи с наблюдаемым спадом в экономике региона, автором обоснована целесообразность и проведен анализ тенденций совершенствования систем управления в период кризиса.

10. Проведенный анализ капиталоемкости тенденций совершенствования систем управления в период кризиса позволил сделать вывод о приоритетности использования с целью преодоления кризисного состояния в отечественных системах управления методов, относящихся к социально-психологическому и социокультурному аспектам управления.

11. В связи с недостаточной эффективностью управления системами региона, а также выявленной целесообразностью использования в периоды спада отечественными системами управления методов, относящихся к социально-психологическому и социокультурному аспекту, сделан вывод о целесообразности рассмотрения зарубежного опыта их применения.

12. С целью заимствования наиболее успешного зарубежного опыта, в работе проведен анализ зарубежных подходов к управлению организациями в современных условиях. Было установлено, что страновые модели имеют существенные отличия. Кроме того, в научной литературе опровергается наличие единой универсальной модели управления, позволяющей осуществлять эффективное управление любой организацией ввиду специфики внешних и внутренних условий функционирования. Результаты анализа, а также ограниченность применения описанных моделей для условий непризнанных



регионов и территорий, функционирующих в условиях непризнанности, предопределили необходимость изучения опыта непризнанных государств.

13. Анализ применения в системах управления таких государственных образований как Приднестровская Молдавская Республика, Нагорно-Карабахская Республика, Республика Южная Осетия, Республика Абхазия, Республика Сербская, Республика Косово, Тайвань методов в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов позволил выявить пять моделей управления организациями в условиях непризнанности, имеющих существенные отличия.

14. На основании проведенного исследования зарубежных моделей управления, а также анализа литературы, в рамках исследования была разработана эффективная модель управления организацией Региона в условиях современных вызовов. Авторская модель управления организацией Региона в условиях современных вызовов в наибольшей степени схожа с моделью «новой философии управления», однако имеет ряд существенных отличий от нее. Так, в связи с недостатком квалифицированных кадров на всех уровнях управления, вызванным оттоком рабочей силы в период 2014-2015 гг., продвижение по карьерной лестнице предполагается стремительное. В то же время, специализация карьерного роста зависит не от политики управления, а от потребности организации. Кроме того, в связи с динамически изменяющейся внешней средой и высоким уровнем неопределенности, а также в условиях продолжения оттока персонала, осуществление контроля предполагается с использованием механизма явного жесткого контроля.

Основные результаты главы опубликованы в научных трудах автора [26; 65; 70; 73; 77].

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗВИТИЕ ФОРМ И МЕТОДОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

### 2.1. Анализ систем управления в организациях региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления

Проведенный анализ зарубежных подходов к построению модели управления организациями позволил автору обосновать невозможность применения существующих подходов для целей управления отечественными предприятиями. В этой связи, актуальность и практическую значимость приобретают вопросы разработки собственной модели управления организациями.

Исходя из объективной обоснованности и предопределенности моделей управления организациями системами их управления, автору настоящего исследования представляется целесообразным проведение анализа существующих систем управления.

В свою очередь, вид системы управления напрямую зависит от преобладающего вида управления. Согласно данным Ю.Г. Лысенко [63], в наиболее общем виде можно выделить жесткое управление, регулирование и адаптивное управление (рисунок 2.1).

Отметим наличие обширного перечня научной литературы, посвященной классификации систем управления. Обобщая изложенные в них подходы можно сделать вывод о наличии ряда классификационных признаков и, как следствие, видов систем управления.

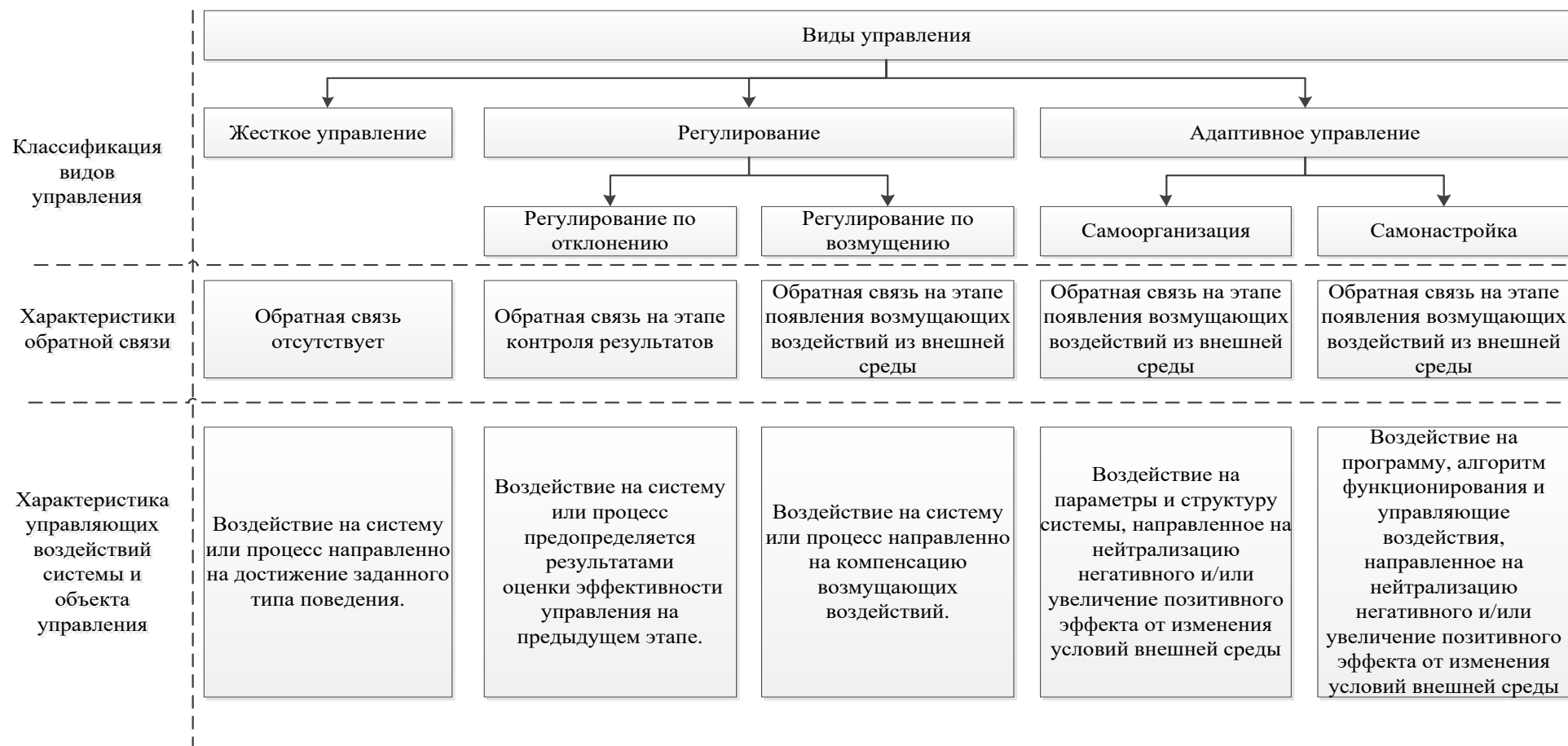


Рисунок 2.1 – Классификация видов управления [выполнено автором на основании данных [63, с. 61-67]]

Так, одним из классификационных признаков является степень связи системы управления с внешней средой. Согласно данному признаку системы управления подразделяют на открытые и закрытые. Следует отметить, что для закрытых систем характерно жесткое управление и регулирование по отклонению, а для открытых – регулирование по возмущению, самоорганизация и самонастройка.

В то же время, следует отметить, что приведенная классификация не отвечает целям исследования и не позволяет оценить применимость к ним социально-психологических и социокультурных аспектов управления. В этой связи, а также на основании приведенной классификации видов управления, автор считает целесообразным предложить собственную классификацию систем управления. Так, автору представляется целесообразным выделить три основных разновидности систем управления:

- административные системы управления;
- индикативные системы управления;
- адаптивные системы управления (рисунок 2.2).

Отличительной особенностью административных систем управления является ориентация на жесткое управление, игнорирование обратной связи и, как следствие, методов управления в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов. Решение в административных системах управления принимаются на основании целевых показателей деятельности без учета возможности изменения внешних возмущающих воздействий и изменения характера реагирования системы на управляющие воздействия. В этой связи, эффективное применение систем управления подобного типа возможно исключительно в условиях строго детерминированной внешней среды и характера реагирования системы на управляющие воздействия.

Индикативные системы управления основываются на сравнении фактических показателей функционирования системы и внешней среды и заранее заданных пороговых значений индикаторов.



Рисунок 2.2 – Классификация систем управления [разработано автором]

Управление в индикативных системах управления осуществляется посредством выбора меры реагирования (регулирования) в соответствии с характером и степенью отклонения индикаторов от пороговых значений. При этом реакция системы на управляющее воздействие (регулирование) предполагается заранее заданной.

В зависимости от ориентации индикативной системы управления на регулирование по отклонению или по возмущению, можно выделить апостериорные и упреждающие индикативные системы.

В зависимости от типа индикативной системы управления, различаются применяемые в ней в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов методы управления. Так, для упреждающих индикативных систем характерно применение методов, ориентированных на предотвращение конфликтных и проблемных ситуаций на основании данных о возмущающих воздействиях, поступающих из внешней среды. Для апостериорных индикативных систем характерно применение социально-психологических и социокультурных аспектов, направленных на урегулирование уже сложившихся конфликтных ситуаций (рисунок 2.3).

При этом стоит отметить, что для обоих типов индикативных систем управления применение методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспекта управления, носит фрагментарный характер и применяется в тех случаях, когда значения индикаторов функционирования системы и/или внешней среды выходят за пределы установленных пороговых значений.

Адаптивные системы управления основаны на таких видах управления, как самоорганизация и самонастройка. Данный вид системы управления эффективен в тех случаях, когда воздействующие на систему факторы являются частично или полностью неопределенными. В этой ситуации управление становится возможным только после накопления некоторой информации об этих факторах и построения прогнозов относительно их дальнейшей динамики.

Система управления	Особенности применения социально-психологических и социокультурных аспектов управления	Группы методов в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов управления
Апостериорная индикативная система управления	Фрагментарное, апостериорное применение методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Оптимального подбора и расстановки кадров;</li> <li>2) Социального регулирования;</li> <li>3) Управления нормативным поведением - упорядочение социальных отношений путем нормирования поведения;</li> <li>4) Внушение - непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;</li> <li>5) Укрепления дисциплины;</li> <li>6) Регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов;</li> <li>7) Повышения эффективности стимулирования деятельности работников;</li> <li>8) Моральное поощрение;</li> <li>9) Методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей;</li> <li>10) Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями;</li> <li>11) Ориентирующих условий;</li> <li>12) Гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления.</li> </ol>
Упреждающая индикативная система управления	Фрагментарное, упреждающее применение методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Оптимального подбора и расстановки кадров;</li> <li>2) Профессионального отбора, ориентированные на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе;</li> <li>3) Формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;</li> <li>4) Активного обучения, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации;</li> <li>5) Создания и поддержания морального климата в коллективе;</li> <li>6) Исследования коллективов и отдельных индивидов, в т.ч. тестирование; анкетирование; интервью; беседа; опрос; открытое наблюдение; включённое наблюдение; эксперимент;</li> <li>7) Укрепления дисциплины;</li> <li>8) Социальное планирование и проектирование;</li> <li>9) Повышения эффективности стимулирования деятельности работников;</li> <li>10) Ориентирующих условий;</li> <li>11) Психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду.</li> </ol>
Самоорганизующаяся адаптивная система управления	Повсеместное, итерационное применение методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Оптимального подбора и расстановки кадров;</li> <li>2) Профессионального отбора, ориентированные на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе;</li> <li>3) Формирования и развития трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;</li> <li>4) Активного обучения, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации;</li> <li>5) Создания и поддержания морального климата в коллективе;</li> <li>6) Исследования коллективов и отдельных индивидов, в т.ч. тестирование; анкетирование; интервью; беседа; опрос; открытое наблюдение; включённое наблюдение; эксперимент;</li> <li>7) Социального регулирования - для упорядочения общественных отношений в коллективах на основе выявления общих целей, интересов;</li> <li>8) Управления нормативным поведением - упорядочение социальных отношений путем нормирования поведения;</li> <li>9) Внушение - непосредственное воздействие на волю индивида в сложных, критических ситуациях;</li> <li>10) Методы личного примера рассчитаны на эффект подражания;</li> <li>11) Укрепления дисциплины;</li> </ol>
Самонастраивающаяся адаптивная система управления		<ol style="list-style-type: none"> <li>12) Социальное планирование и проектирование;</li> <li>13) Регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов;</li> <li>14) Повышения эффективности стимулирования деятельности работников;</li> <li>15) Консультативная деятельность;</li> <li>16) Моральное поощрение;</li> <li>17) Методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей;</li> <li>18) Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями;</li> <li>19) Ориентирующих условий;</li> <li>20) Гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления;</li> <li>21) Психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду.</li> </ol>

Рисунок 2.3 – Особенности применения социально-психологических и социокультурных аспектов в различных видах систем управления [разработано автором]

В рамках адаптивных систем, управление может сводиться в определенные промежутки времени к изменению параметров и структуры самой системы, а также программы и алгоритма ее функционирования, что затруднительно и малоэффективно в условиях отсутствия полной информации о текущем состоянии и структуре системы. В этой связи, одним из требований к информации для принятия управленческих решений в адаптивной системе управления является полнота информации о текущем состоянии и структуре системы. В этих условиях, одной из отличительных особенностей адаптивных систем управления является наличие возможности для повсеместного эффективного итерационного применения социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

Отметим, что эффективное применение адаптивных систем управления достигается в условиях динамично изменяющейся внешней среды, значительных структурных преобразования во внешней среде, отсутствия формализованных подходов к регулированию. При этом одному из фундаторов научной мысли в сфере управления П. Друкеру принадлежит высказывание «в эпоху, не имеющую закономерностей, оставаясь неизменным, каждый рискует безнадежно отстать» [138], подчеркивающее важность и объективную необходимость применения адаптивного подхода к управлению.

Анализ тенденций, имеющих место во внешней среде функционирования предприятий Донецкого региона, позволил сделать следующие выводы:

- наблюдается значительная нестабильность, проявляющаяся в амплитудных изменениях курса валют (рисунок 2.4), темпов роста инфляции (рисунок 2.5, 2.6) и, как следствие, цен на ресурсы, др.;
- происходит расторжение договорных отношений с контрагентами, в т. ч. поставщиками и потребителями;



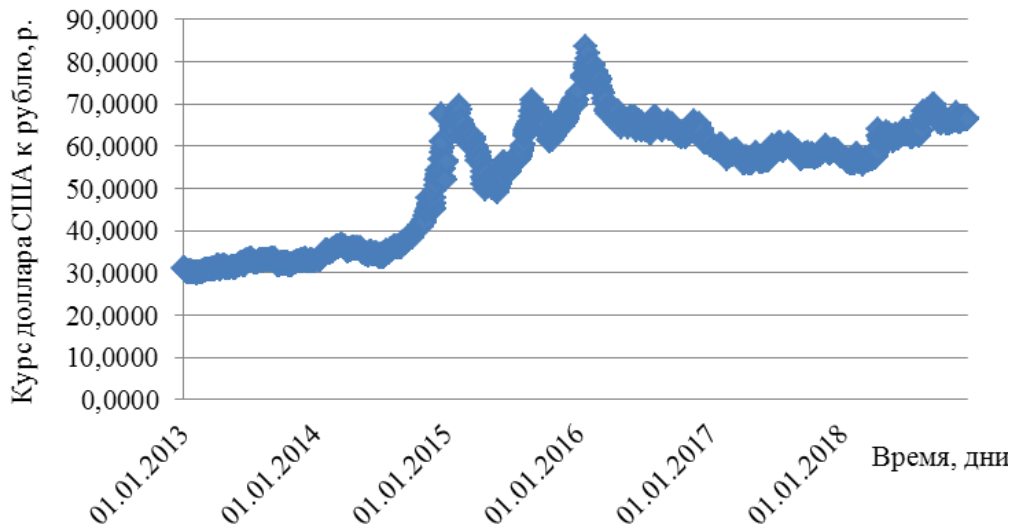


Рисунок 2.4 – Динамика курса доллара США по отношению к рублю за период с 01.01.2013 г. по 15.12.2018 г. [выполнено автором на основании данных [29]]

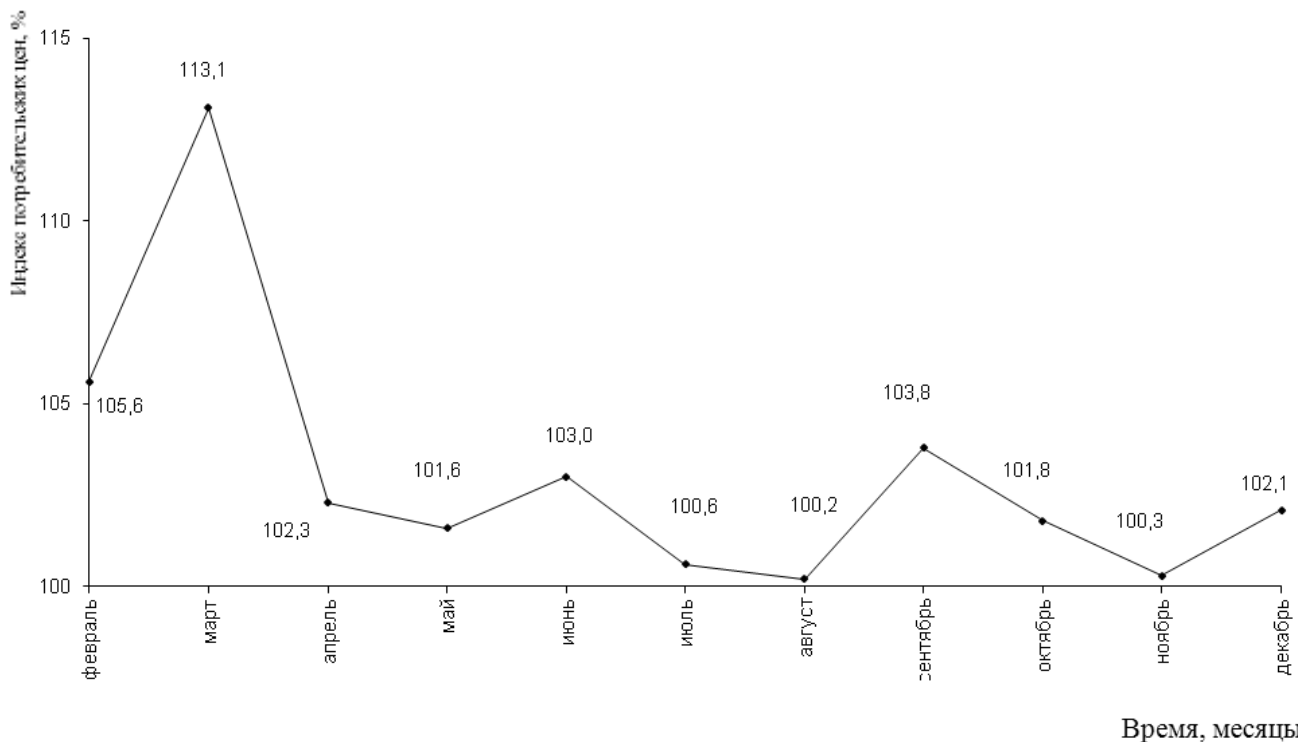


Рисунок 2.5 – Динамика индекса потребительских цен в Донецком регионе за 2015 г. (в процентах к предыдущему месяцу) [выполнено автором на основании данных [15]]

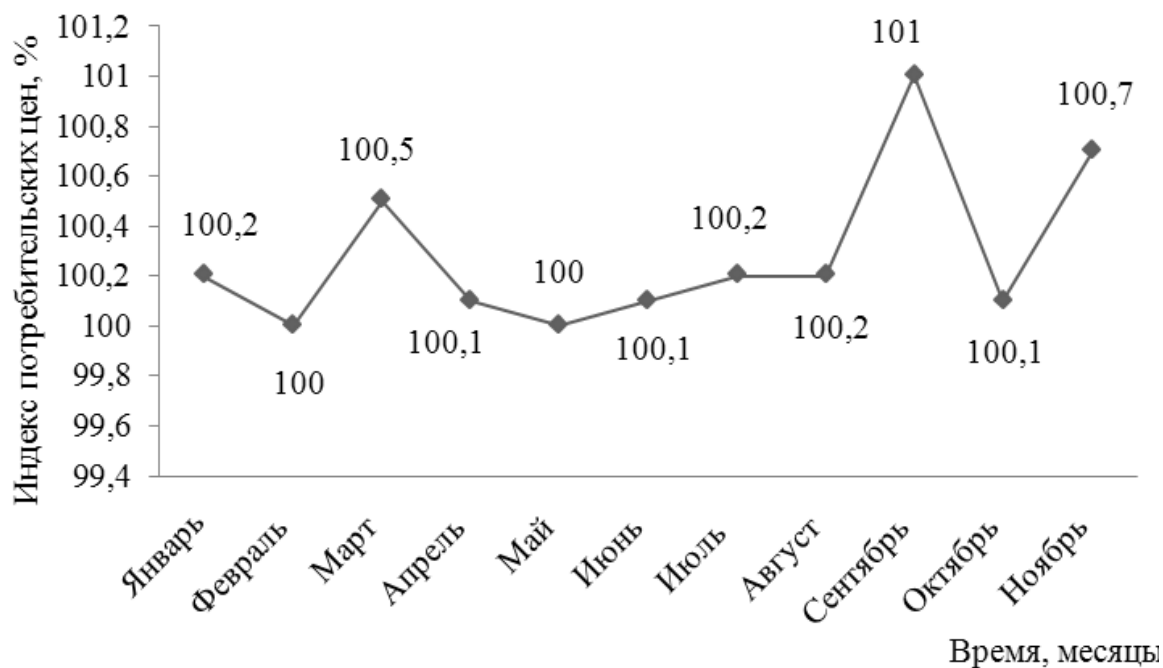


Рисунок 2.6 – Динамика индекса потребительских цен в Донецком регионе за 2018 г. (в процентах к предыдущему месяцу) [выполнено автором на основании данных [15]]

- зарождаются новые хозяйственно-договорные отношения, происходит переориентация деятельности на новые рынки (рисунок 2.7-2.8);
- наблюдается смена логистических схем и маршрутов транспортировки;
- происходит существенное преобразование законодательной базы и юридических основ функционирования;
- наблюдаются значительные кадровые изменения, связанные с миграцией значительной доли трудовой силы, др.

Как видно из рисунков 2.4-2.6, наибольшее проявление дестабилизирующих факторов, выраженных в росте курса валют и индекса потребительских цен, относится к периоду 2015-2016 гг.

В то же время, следует отметить, что относительная стабилизация в 2017-2018 гг. заключалась в замедлении темпов роста указанных показателей, но не характеризовалась их ощутимым сокращением до уровня 2013 г.

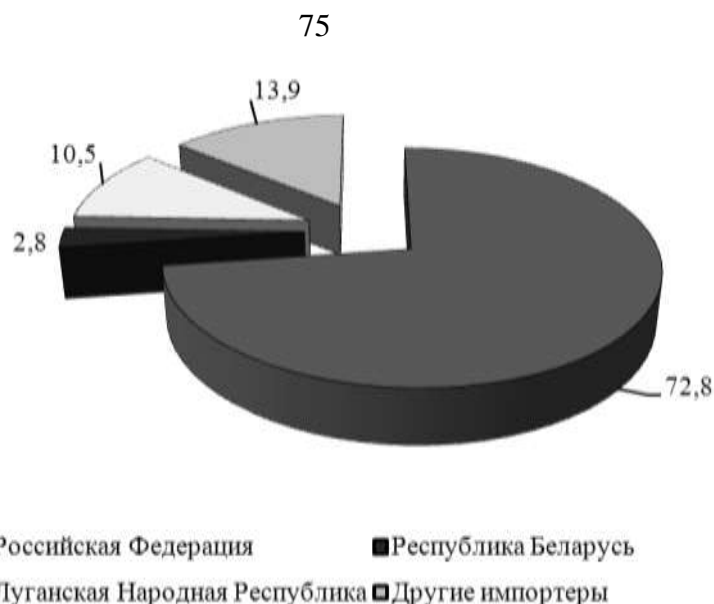


Рисунок 2.7 – Структура импорта Донецкой Народной Республики в 2016 г., % [составлено автором на основании данных [12]]

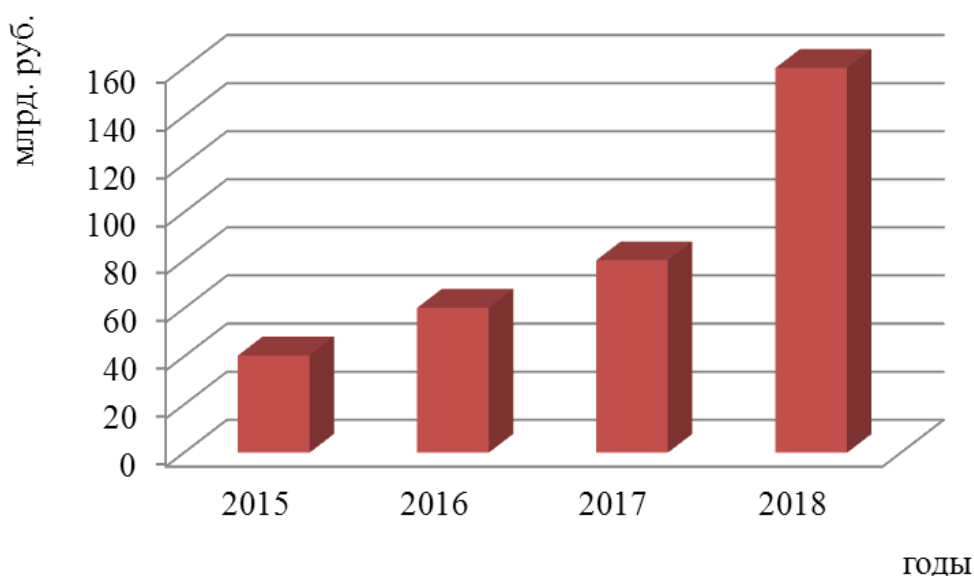


Рисунок 2.8 – Динамика товарооборота Донецкой Народной Республики с Российской Федерацией за 2015-2018 гг., млрд руб. [составлено автором на основании данных [31; 85; 115]]

Отметим, что только за первые 4 месяца 2015 г. объем продукции, импортируемой из Российской Федерации на территорию Донецкого региона увеличился более чем в 3 раза, а в 2016 г. уже составлял 72,8% от всего объема импорта, как видно из рисунка 2.7.

Из рисунка 2.8 можно сделать вывод о значительной интенсификации товарооборота ДНР с РФ, который за период с 2015 по 2018 г. увеличился в 4 раза.

Таким образом, можно сделать вывод о наличии в регионе условий, определяющих низкую эффективность и/или невозможность функционирования административных и индикативных систем управления, что является предпосылкой для перехода к адаптивному управлению и, как следствие, выстраивания адаптивных систем управления.

В связи с необходимостью перестройки систем управления в соответствии с современными вызовами, а также исходя из итерационности процессов изменений (адаптации) в адаптивных системах управления, представляется целесообразным рассмотреть модели управления общественными изменениями.

В научной литературе [65] описаны 4 основные модели управления общественными изменениями, а именно:

1. Управляемая эволюция.
2. Реформирование.
3. Модернизация.
4. Трансформация.

Управляемая эволюция, как модель общественных изменений зародилась в развитых странах Европы, и представляет собой постепенный переход от одной системы управления к другой. При этом, идея перехода к новой модели, как правило, принадлежала одному человеку (философу, ученому, религиозному или политическому деятелю) и постепенно распространялась в обществе посредством доступных средств коммуникации и средств массовой информации.

Основная концепция данной модели сводится к тому, что общество само убеждается в необходимости осуществления изменений.

Как отмечается в [65] «искусственное воздействие начинает осуществляться только тогда, когда общество уже готово к восприятию и реализации изменений. Государство легализует процесс, обеспечивает его поддержкой, определяет

«правила игры» (условия его осуществления), но не приступает к этому до того момента, как общество «созрело», «доросло» до изменений».

В этой связи, учитывая зарождение модели управляемой эволюции в средние века, длительность процессов общественных изменений в рамках данной модели определялась несколькими столетиями.

С учетом новейших средств коммуникации, технологий «управления обществом» и уровня развития средств массовой информации, а также значительно меньшие масштабы изменений, представляющие интерес с точки зрения исследования, скорость процессов изменений при использовании модели управляемой эволюции существенно сократилась и от предприятия к предприятию может колебаться от 5 до 7 лет. При этом стоит отметить, что, несмотря на существенное сокращение сроков реализации изменений, временной фактор является основным недостатком и сдерживающим фактором для реализации данной модели.

Таким образом, модель управляемой эволюции представляет собой естественный процесс, основанный на осознании обществом объективной необходимости изменений, вызванной естественными факторами, что обуславливает высокую инерционность данного процесса и предопределяет в качестве условий эффективного ее применения наличие существенных конкурентных преимуществ у предприятия, стабильное его функционирование, отсутствие необходимости в ускорении процессов изменений.

В отличие от управляемой эволюции, зарождаемой управляемой системой (обществом), реформирование осуществляется управляющей системой без инициативы со стороны общества и осознания им необходимости изменений. В этой связи, реформирование, закономерно, сопряжено с наличием сопротивления изменениям со стороны управляемой системы. Так, основной причиной трудностей в осуществлении реформ В. Ключевский сформулировал в «законе жизни отсталых государств или народов среди опередивших» — нужда реформ назревает раньше, чем народ созреет для реформы. Необходимость ускоренного движения вдогонку ведет к перениманию чужого наскоро [65].

В то же время, отсутствие долголетней подготовительной работы значительно ускоряет процессы изменений.

Отличительной чертой реформирования является высокая степень обусловленности изменений спецификой и потребностями объекта управления и, как следствие низкая степень универсальности таких изменений.

Таким образом, сходной чертой моделей управляемой эволюции и реформирования является их обусловленность потребностями конкретного объекта управления, что обуславливает невозможность заимствования подходов и методов осуществления изменений извне и предопределяет возможность формирования конкурентных преимуществ за счет уникальности выбранных методов и соответствия методов и подходов конкретным условиям функционирования.

Кроме того, такой подход обеспечивает возможность учитывать интересы всех заинтересованных сторон и, тем самым, позволяет минимизировать сопротивление изменениям. Таким образом, можно сделать вывод, что реформирование является в определенной мере балансом между скоростью и сопротивлением изменениям, обеспечивая максимально быструю реализацию изменений при минимизации сопротивления со стороны управляемой системы.

Одним из условий эффективного применения модели реформирования является отсутствие возможности заимствования постороннего успешного опыта осуществления изменений в связи с уникальностью условий осуществления изменений объекта управления. Другим условием является слабость системы управления и/или необходимость поддержки со стороны управляемой системы. В связи с этим условием эффективного применения модель реформирования является наиболее часто применяемой для целей управления государствами, система управления которых состоит из выборных органов власти и напрямую зависит от сопротивления изменениям, возникающего в управляемой системе.

Примером модели реформирования на макроуровне может служить современный Китай. Инициированные в конце 1970-х годов значительные общественные изменения осуществляются как с помощью заимствования

некоторых идей извне, так и с разумной опорой на национальные традиции, взгляды и ценности. Заимствуя положения некоторых западных наук (экономической теории, урбанистики), Китай сохраняет свою специфику, в частности, в определении размеров и состава отраслей социальной сферы (здравоохранение, образование, пенсионное и социальное обеспечение). Китайское руководство понимает полезность приобретения китайской экономикой некоторых сходных черт с экономиками наиболее развитых стран мира, но одновременно осознает важность сохранения ведущей роли политического руководства и господствующих религиозных ценностей в общественной жизни, что традиционно было свойственно китайскому обществу в разные эпохи [65].

Модель модернизации, как и модель реформирования, осуществляется управляющей системой без инициативы со стороны общества. При этом модернизационные процессы выстраиваются не в соответствии с внутренними объективными потребностями системы, а ориентируются на передовой опыт лидеров в данной сфере деятельности. Таким образом, производимые изменения не всегда согласуются с целями, интересами, традициями, установками и ценностями объекта управления и людей, как его составной части.

Реализация модели модернизации зачастую является инициативой исключительно главы организации/государства и совпадает по длительности с периодом его руководства.

Очевидно, что в такой ситуации реализация процессов модернизации сопряжена со значительным сопротивлением со стороны всех заинтересованных сторон. В этой связи, успешная реализация модели модернизации возможна исключительно с созданием репрессивного аппарата и применением так называемого «метода кнута».

Существенное давление со стороны руководства, широкое применение санкций и наличие наглядного примера реализации выбранных мероприятий (лидера рынка, чьи идеи заимствуются) обеспечивают высокую скорость реализации выбранных мероприятий.

В то же время, следует отметить, что модернизация, зачастую, требует значительных изменений, сопряженных с перестройкой структуры, принципов работы, системы управления, ориентаций и ценностей всей системы, что при высокой скорости реализации отдельных изменений, не позволяет обеспечить короткие сроки внедрения всего комплекса мероприятий.

Исходя из [65] «в качестве примеров модернизационной модели управления процессами общественных изменений можно привести так называемые реформы Петра I, длившиеся примерно 20 лет. Модернизация уже по самой своей сути есть процесс искусственного преобразования существующего устройства общества с целью сделать это устройство по возможности похожим на некий внешний образец, более «передовой». Так было в случае петровской модернизации, когда за образец были приняты Голландия и Германия с их экономическими отношениями и укладом жизни. Сталинская модернизация была намного сложнее по целям, так как, с одной стороны, должна была создать в России передовую структуру хозяйства по образцу Великобритании и США, а с другой стороны, реализовать некую идеальную модель отношений (создать новую общность), не имевшую реального прототипа».

Модель трансформации имеет значительное сходство с моделью модернизации, затрагивая все сферы деятельности объекта управления и преобразуя структуру, принципы и методы работы, систему управления, ориентации, ценности, задачи и цели всей системы, а также организацию и состав процессов функционирования. Трансформация деятельности предприятия, в частности, может затрагивать изменение видов деятельности и кардинальную смену номенклатуры выпускаемых изделий.

Еще одним сходством моделей трансформации и модернизации является наличие значительной управленческой инициативы и полное отсутствие подготовительных работ. При этом интересы управляемой системы, находящиеся, зачастую, в диссонансе с интересами системы управления игнорируются, а заинтересованные стороны подвергаются санкционным взысканиям.



Сходной чертой является также преобладающая роль копирования идей, экспортируемых извне над собственными новаторскими идеями, ориентированными на насущные потребности непосредственно объекта управления.

Имея существенное сходство, модели трансформации и модернизации имеют и существенные отличия. Так, модель модернизации, как было указано выше, нацелена на подражание опыту лидера рынка и копирование эффективных идей и практик. В отличие от этого, модель трансформации предполагает заимствование идей, не подтвердивших свою эффективность на практике. Так, это могут быть новые научные течения, не нашедшие практической апробации или новые идеи и подходы, внедряемые другими участниками рынка, но не успевшие подтвердить своей эффективности.

Следует отметить, что трансформационные изменения в редких случаях сопровождаются позитивными изменениями. В то же время, на начальном этапе трансформации, происходит практически полная ликвидация привычных основ функционирования, сопровождающаяся, закономерно, рядом отрицательных экстерналий.

Исходя из отсутствия положительного примера эффективной реализации выбранных изменений, протекание процессов трансформации сопряжено с наличием непрогнозируемых последствий, объясняемых отсутствием объективной возможности рефлексивно оценить риски, ограничения к применению, релевантность прогнозов и вероятность развития различных сценариев.

В этой связи, вне зависимости от полученных результатов и эффективности реализации изменений, следствием применения модели трансформации является длительный период восстановления и возобновления эффективного сбалансированного функционирования системы.

Примерами реализации модели трансформации на макроуровне, согласно [65] могут служить государственный переворот 1917-1930 гг. и «перестройка»

1986-2000 гг. Так, обоим этим явления «свойственны все признаки трансформации. Они были проведены в «рекордно» короткие сроки, волевым усилием «сверху». Следовательно, носили искусственный характер, и в их ходе не было никаких попыток рефлексивно оценить их органичность, релевантность, то есть соответствие традиционным ценностям, представлениям, пресловутому национальному менталитету и т. д.».

Таким образом, можно сделать вывод, что проанализированные модели управления общественными изменениями имеют ряд существенных отличий, среди которых в качестве основных, представляющих интерес с точки зрения исследования можно выделить следующие:

- скорость протекания процессов изменений;
- источник инициативы реализации изменений;
- источник идеи относительно сущности изменений;
- соответствие потребностям объекта управления, внутренним ценностям, установкам, традициям, целям объекта управления;
- наличие подтвержденной эффективности внедрения изменений;
- соответствие интересам заинтересованных сторон и масштабность сопротивления изменениям;
- применяемые подходы и методы мотивации и стимулирования;
- условия эффективного применения.

Основываясь на проведенной систематизации отличительных характеристик моделей управления процессами изменений в организациях, представленной в виде таблицы 2.1, а также базируясь на анализе зарубежного опыта функционирования и развития систем управления организациями в условиях современных вызовов, представленном в работе, автору представляется оправданным и целесообразным проведение анализа применимости моделей управления общественными изменениями для современных условий Донецкого региона.

Таблица 2.1 – Систематизация отличительных характеристик моделей управления процессами изменений в организациях [составлено автором]

Характеристики	Управляемая эволюция	Реформирование	Модернизация	Трансформация
1	2	3	4	5
Скорость протекания процессов изменений, лет	5-7	1-5	2-5	2-4
Источник инициативы реализации изменений	Управляемая система (объект управления)	Управляющая система (система управления)	Первый руководитель	Первый руководитель
Источник идеи относительно сущности изменений	Внутренний	Внутренний (с учетом изучения внешних идей, подходов и методов)	Внешний (лучшая практика, ориентация на лидера рынка)	Внешний (ориентация на идеи извне, эффективность которых не нашла практического подтверждения: новаторские подходы; подходы, не нашедшие апробации, др.)
Соответствие потребностям объекта управления, баллов (по шкале от 1 до 10)	10	9	4	3
Наличие подтвержденной эффективности внедрения изменений	нет	нет	есть	нет
Соответствие интересам заинтересованных сторон, баллов (по шкале от 1 до 10)	10	7	3	3

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
Применяемые подходы и методы мотивации и стимулирования	Широкое применение средств массовой информации; Активное использование методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов	Активное использование методов, лежащих в плоскости социально-психологического социокультурного аспектов; Ориентация на интересы заинтересованных сторон потребности объекта управления	Широкое применение санкционных методов. Преимущественное игнорирование методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов (за исключением методов внушения и убеждения)	Широкое применение санкционных методов. Преимущественное игнорирование методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов (за исключением методов внушения и убеждения)
Условия эффективного применения модели	1) наличие существенных конкурентных преимуществ предприятия; 2) стабильное функционирование 3) отсутствие необходимости в ускорении процессов изменений.	1) отсутствие возможности заимствования у стороннего успешного опыта осуществления изменений в связи с уникальностью условий осуществления изменений объекта управления; 2) слабость системы управления и/или необходимость поддержки стороны управляемой системы.	1) наличие постороннего успешного опыта осуществления изменений; 2) сопоставимость объекта управления и объекта-донора реализуемых идей; 3) сильная система управления; 4) относительно высокая предсказуемость поведения системы и внешней среды.	1) правильность выбора реализуемых идей; 2) сопоставимость объекта управления и объекта-донора реализуемых идей; 3) сильная система управления; 4) относительная предсказуемость поведения системы и внешней среды.

Так, анализ зарубежного опыта функционирования и развития систем управления организациями в условиях современных вызовов позволил сделать вывод о невозможности применения моделей управления организациями развитых стран. В то же время, практика управления организациями, функционирующими на территории непризнанных государств существенно отличается и, зачастую не находит подтверждения своей эффективности, что

позволяет отнести возможное заимствование данных практик к реализации модели трансформации (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ соответствия моделей управления общественными изменениями современным условиям Донецкого региона [составлено автором]

Модель управления	Сущность подхода	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Управляемая эволюция	Формирование собственного подхода к осуществлению изменений на основании анализа зарубежного опыта, специфики функционирования региона в целом и предприятий в частности.	– отсутствие сопротивления изменениям; – ориентация на потребности объекта управления; – естественность процессов изменения.	– несоответствие условий эффективного применения модели условиям функционирования предприятий Донецкого региона; – длительность; – необходимость подготовительного этапа; – отсутствие подтвержденной эффективности изменений.
Реформирование		– минимизация масштабов сопротивления изменениям; – ориентация на потребности объекта управления; – полное соответствие условий эффективного применения модели условиям функционирования предприятий Донецкого региона.	– длительность; – наличие незначительного сопротивления изменениям; – отсутствие подтвержденной эффективности внедрения изменений.
Модернизация	Заимствование эффективной практики организаций, функционирующих в непризнанном государстве Тайвань	– наличие подтвержденной эффективности внедрения изменений; – высокая скорость реализации изменений.	– слабая предсказуемость поведения системы и внешней среды; – существенное отличие ценностей установок, традиций, целей, менталитетов, др. объекта управления и объекта-донора; – значительные масштабы сопротивления изменениям.

## Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4
Трансформация	Заимствование опыта управления организациями таких государственных образований: 1. Приднестровская Молдавская Республика; 2. Нагорно-Карабахская Республика; 3. Республика Южная Осетия; 4. Республика Абхазия; 5. Республика Сербская; 6. Республика Косово; 7. Луганская Народная Республика. А также других предприятий, функционирующих на территории Донецкого региона.	– высокая скорость реализации изменений.	– слабая предсказуемость поведения системы и внешней среды; – существенное отличие ценностей установок, традиций, целей, менталитетов, др. объекта управления и объекта-донора; – значительные масштабы сопротивления изменениям; – отсутствие подтвержденной эффективности внедрения изменений

Таким образом, на основании проведенного анализа, представленного в таблице 2.2 можно сделать вывод о наличии единственной зарубежной модели управления, эффективность применения которой подтверждалась бы на практике. Такой моделью является модель непризнанного государства Тайвань. Применение моделей управления других непризнанных республик сопряжено со значительными рисками, связанными с отсутствием подтверждения эффективности таких моделей.

В то же время, применение модели управления непризнанного государства Тайвань затруднено наличием существенного отличия ценностей установок, традиций, целей и менталитетов объекта управления и объекта-донора, что заведомо сопряжено со значительным сопротивлением изменениям. Кроме того,

сдерживающим фактором к применению данной модели управления является слабая предсказуемость поведения системы и внешней среды, что противоречит условиям эффективного применения модели.

В этой связи, целесообразным и оправданным является формирование собственного подхода к осуществлению изменений на основании анализа зарубежного опыта, специфики функционирования Региона в целом и объекта управления в частности. Данный подход соответствует моделям управляемой эволюции и реформирования. Анализ преимуществ и недостатков применения этих моделей управления изменений применительно к Донецкому региону позволил сделать вывод о предпочтительности модели реформирования, что обусловлено полным соответствием условий эффективного применения модели условиям функционирования предприятий Донецкого региона.

В этой связи, а также в целях формирования эффективного собственного подхода к осуществлению изменений представляется целесообразным оценка систем управления в организациях региона.

## 2.2. Оценка особенностей и факторов трансформационных процессов, влияющих на развитие системы управления в организациях Донецкой Народной Республики

Исходя из целей управления, особый интерес представляет оценка системы управления предприятий Донецкого региона в условиях непризнанности.

В связи с целью определения общих закономерностей в системе управления предприятий региона, автору представляется целесообразным рассмотрение систем управления ряда предприятий. При этом представляется целесообразным

рассмотрение заведомо различных предприятий для получения общей картины по региону в целом.

Таким образом, для оценки были выбраны системы управления следующих предприятий: Управление труда и социальных вопросов администрации города Донецка, ООО "ПО Доноил", ЧАО «Макеевкокс».

Управление труда и социальных вопросов администрации города Донецка является структурным подразделением администрации г. Донецка, подконтрольным и подотчетным главе администрации г. Донецка, подотчётным одному из заместителей главы администрации г. Донецка в соответствии с распределением обязанностей (рисунок 2.9).

Основной целью осуществления деятельности Управление труда и социальных вопросов администрации города Донецка является обеспечение реализации политики в сфере труда и социальной защиты: занятости населения и трудовой миграции, трудовых отношений; по вопросам семьи и детей; обеспечивает формирование и реализацию политики по пенсионному обеспечению, социальной защите всех категорий граждан, нуждающихся в социальной защите; в сфере промышленной безопасности и охраны труда; осуществление надзора и контроля соблюдения требований законодательства о труде, назначении, начислении и выплаты пособий, компенсаций, др.

Организационно-структурная составляющая системы управления анализируемого предприятия представлена линейно-функциональной организационной структурой управления, состоящей из 4 функциональных элементов: отдела учета и отчетности, отдела труда, отдела координации социального обслуживания населения, сектора социального сопровождения семей (рисунок 2.10).

Среднесписочная численность работников Управления труда и социальных вопросов администрации города Донецка, организованных согласно представленной организационной структуре составляет 19 человек.



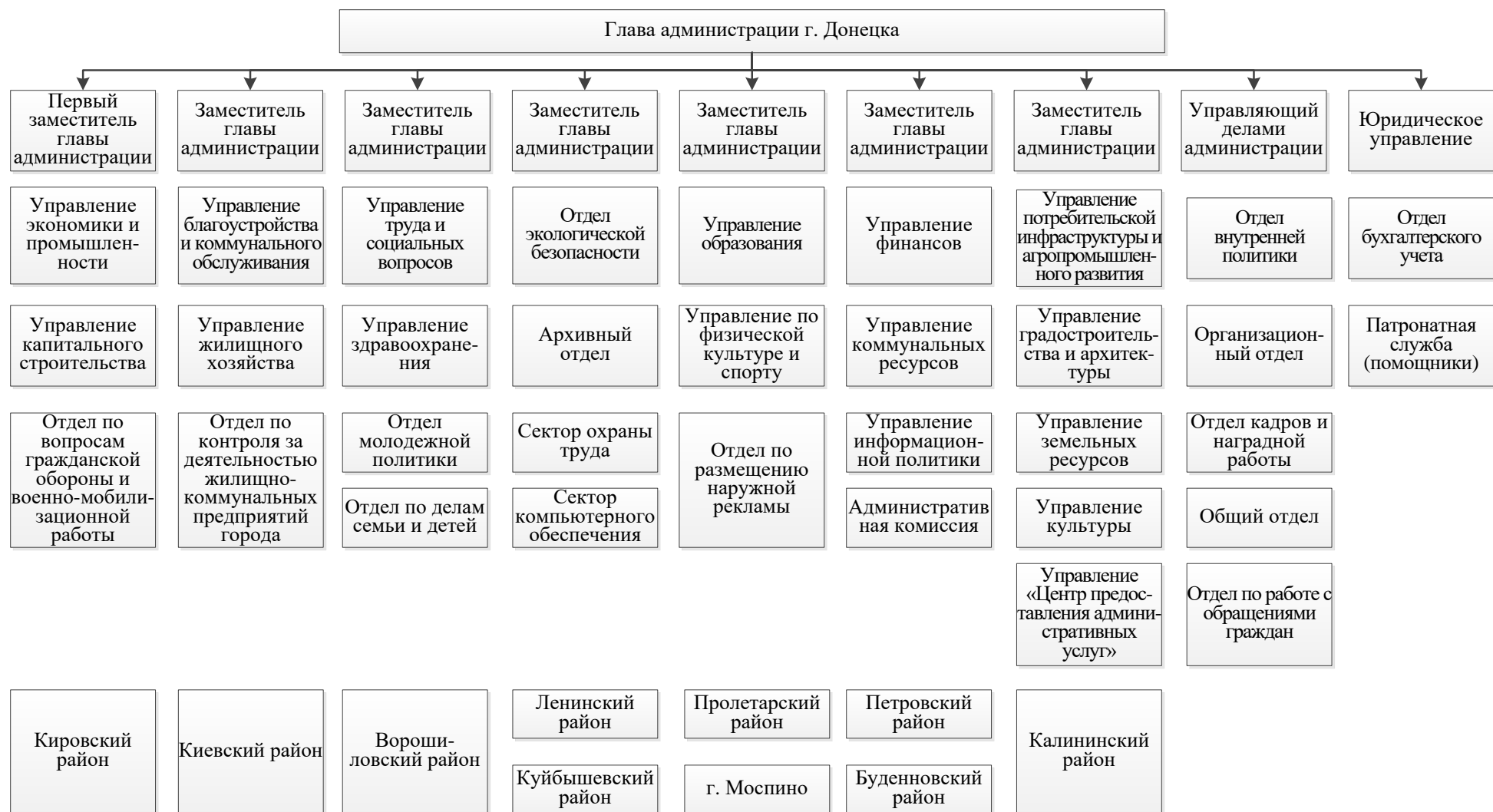


Рисунок 2.9 – Структура администрации г. Донецка [2]



Рисунок 2.10 – Организационная структура Управления труда и социальных вопросов администрации города Донецка

Исходя из предложенного подхода к классификации систем управления, основными значимыми с точки зрения автора классификационными признаками являются:

- информация для эффективного принятия решений;
- особенности применения социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

В связи с этим, для определения вида системы управления, используемой на предприятии, целесообразно рассмотреть ее с точки зрения обозначенных критериев.

В ходе проведенного анализа было установлено, что информация для принятия решений в Управление труда и социальных вопросов администрации города Донецка поступает из двух основных направлений, что позволяет классифицировать ее на такие основные категории:

1. Целевые (плановые) показатели, ниспускаемые в качестве директив из вышестоящих органов;

2. Набор индикаторов, позволяющих оценивать состояние внешней среды.

При этом стоит отметить, что обратная связь в системе управления осуществляется преимущественно на этапе контроля результатов.

Таким образом, по критерию использования информации для принятия решений можно определить систему управления данной организации как симбиоз административной и апостериорной индикативной систем управления.

Рассматривая второй критерий, следует отметить, что система управления объекта исследования предполагает использование, как материальных методов, так и методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов.

В то же время, специфика деятельности данной организации, источник финансирования, а также условия функционирования в государстве с непризнанным статусом определяют ряд ограничений в методах и подходах к управлению.

Среди методов материального стимулирования в Управления труда и социальных вопросов администрации города Донецка можно выделить сравнительно высокую оплату труда, которая значительно превышает средние показатели по региону. Так, оплата труда начальника Управления и руководителей функциональных элементов превышает среднюю заработную плату по региону более чем в 2,8 раза, а оплата труда сотрудников функциональных элементов – в 1,8-2,5 раз (рассчитано автором на основании данных [90]). В то же время, финансирование Управления труда и социальных вопросов администрации города Донецка за счет средств бюджета нивелирует возможность применения прочих методов материального стимулирования, таких, как премии и др.

В связи с объективными сложностями использования материального аспекта стимулирования в Управления труда и социальных вопросов администрации города Донецка, а также в связи с поставленными целями

определения вида системы управления данной организацией, целесообразно рассмотреть применяемых социально-психологических и социокультурных аспектов.

Исходя из существенных различий в применении на различных стадиях жизненного цикла команды/коллектива методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, а также в связи с тем, что объект исследования является вновь созданной организацией, находящейся на стадии «столкновение/бурление», представляется целесообразным рассмотреть методы, применяемых на первых двух стадиях. С целью обеспечения возможности количественной оценки и сопоставления для оценки применяемых групп методов были использованы балльные оценки (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ применения методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, в Управлении труда и социальных вопросов администрации города Донецка [составлено автором]

Этап	Группы методов	Оценка по 10-балльной шкале
Формирование	Оптимальный подбор и расстановка кадров	5
	Профессиональный отбор, ориентированный на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе	6
	Формирование и развитие трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости	6
	Активное обучение, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации	8
	Создание и поддержание морального климата в коллективе	7
Столкновение (бурление)	Исследование коллективов и отдельных индивидов, в т.ч. тестирование, анкетирование, наблюдение	5
	Активное обучение, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации	10
	Социальное регулирование	6
	Управление нормативным поведением	8
	Внушение	6
	Методы личного примера	7
	Укрепление дисциплины	8
	Социальное планирование и проектирование	9
	Регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов	7

Как видно из таблицы 2.3, применение методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, на этапе

формирования коллектива было сведено к минимуму. При этом наименее эффективными были методы оптимального подбора и расстановки кадров, профессионального отбора и формирования трудового коллектива. Это связано как с субъективными, так и с объективными факторами, а именно: массовой миграцией квалифицированной рабочей силы, необходимостью экстренной комплектации штата, наличием ряда барьеров и ограничений для сотрудников администрации города, связанной с выездом за пределы региона, оппортунистическим поведением части лиц, принимающих решение.

В связи со сложившейся ситуацией, очевидным и закономерным является активное применение методов обучения. Среди таких методов распространен, как личный пример, мозговой штурм и др. методы активного обучения, так непосредственное получение профильного образования сотрудниками Управления. При этом стоит отметить, что получение такого образования оплачивается за счет собственных средств сотрудников Управления труда и социальных вопросов администрации города Донецка.

Также на этапе бурления в анализируемой организации широкое распространение получили методы социального планирования и проектирования (в том числе, формирование кадрового резерва), управления нормативным поведением и укрепления дисциплины (в том числе, введение пропускной системы, проверка персонала, контроль опозданий, определение четких рамок организации трудовой деятельности коллектива и контроль их соблюдения). Однако применение таких методов затруднено наличием территориально разрозненных структурных подразделений и сложностями, связанными с контролем перемещений между ними.

Анализ социокультурного аспекта управления объекта исследования позволяет сделать вывод о преимущественной однородности коллектива с точки зрения данного аспекта, что в значительной мере вызвано спецификой объекта исследования, а также системой найма персонала и предупреждает необходимость применения методов регулирования межличностных отношений и конфликтов, носящих социокультурный характер.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления анализируемого предприятия, представленная линейно-функциональной организационной структурой, основана на использовании широкого инструментария методов мотивации, включающей как материальную, так и социально-психологическую и социокультурную. В то же время, существует ряд субъективных и объективных факторов, которые в значительной мере ограничивают возможность применения тех или иных методов управления, снижая тем самым эффективность такого управления.

Анализ наиболее выраженных методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, применяемых в Управлении труда и социальных вопросов администрации города Донецка, а также характера их применения, позволил сделать вывод о фрагментарности их применения, а также использовании преимущественно методов, направленных на упреждение. Таким образом, по критерию применения социально-психологических и социокультурных аспектов управления, анализируемую систему можно отнести к упреждающей индикативной системе.

Обобщая результаты, полученные с использованием различных критериев классификации систем управления, можно отметить, что данная система управления агрегирует в себе элементы административной и индикативной систем управления. При этом, по информации, используемой для принятия решений ее целесообразно классифицировать как апостериорную индикативную систему с элементами административной, а по критерию применения методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов – как упреждающую индикативную систему с элементами апостериорной.

ООО "ПО Доноил" является предприятием, осуществляющим деятельность в сфере переработки семян подсолнечника.

Численность среднесписочного персонала составляет 77 человек, организованных с использованием линейно-штабной организационной структуры (рисунок 2.11).

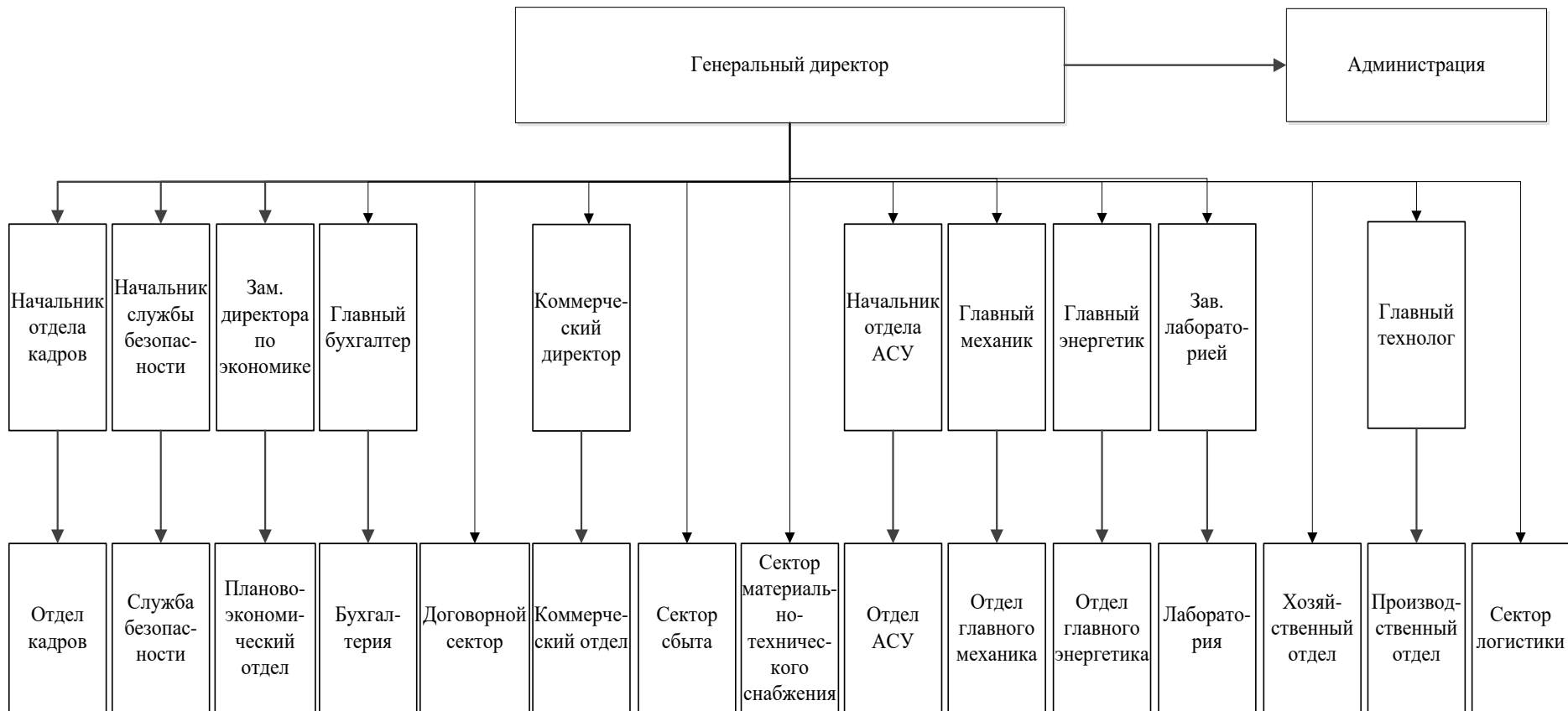


Рисунок 2.11 – Организационная структура ООО "ПО Доноил"

Как видно из рисунка 2.11, структура организации представлена генеральным директором, администрацией и 15 подчиненными структурными элементами: отделом кадров, службой безопасности, планово-экономическим отделом, бухгалтерией, договорным отделом, коммерческим отделом, сектором сбыта, сектором материально-технического снабжения, отделом АСУ, отделом главного механика, отделом главного энергетика, лабораторией, хозяйственным отделом, производственным отделом, сектором логистики.

В связи с тем, что ООО "ПО Доноил" является вновь созданным предприятием, оно не способно обладать полной информацией о текущих параметрах, процессах и структуре системы, а также не имеет накопленной базы знаний о внешней среде, что предопределяет объективное отсутствие возможности проявления адаптивных свойств системы, согласно признаку используемой информации для принятия управленческих решений.

Более углубленный анализ используемой для принятия решений информации позволил сделать вывод о преимущественном использовании апостериорных данных. В то же время, на настоящий момент аппарат управления предприятием предпринимает активные попытки к построению эффективной системы прогнозирования, что позволит перейти к упреждающему индикативному управлению.

Анализ методов управления, применяемых на данном предприятии, как второго критерия классификации систем управления, позволил сделать вывод, что специфика деятельности ООО "ПО Доноил" позволяет применять в более широкий спектр методов, чем в анализируемом ранее Управлении труда и социальных вопросов администрации города Донецка. В то же время, на данном предприятии, как и в Управлении к методам материального стимулирования удается отнести только высокую оплату труда. Так, оплата труда генерального директора и сотрудников администрации превышает среднюю оплату труда по региону более чем в 6,8 раз, оплата труда руководителей структурных элементов – в 4,5 раз, специалистов – в 2,3 раза.



Применение столь высокой оплаты труда позволяет предприятию подбирать высококвалифицированный персонал, что определяет высокую степень эффективности методов подбора и расстановки кадров по сравнению с анализируемым ранее Управлением труда и социальных вопросов администрации города Донецка (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ применения методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, в ООО "ПО Доноил" [составлено автором]

Этап	Группы методов	Оценка по 10-бальной шкале
Формирование	Оптимальный подбор и расстановка кадров	10
	Профессиональный отбор, ориентированный на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе	8
	Формирование и развитие трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости	8
	Активное обучение, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации	8
	Создание и поддержание морального климата в коллективе	6
Столкновение (бурление)	Исследование коллективов и отдельных индивидов, в т.ч. тестирование, анкетирование, наблюдение	5
	Активное обучение, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации	3
	Социальное регулирование	5
	Управление нормативным поведением	9
	Внушение	6
	Методы личного примера	8
	Укрепление дисциплины	9
	Социальное планирование и проектирование	6
	Регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов	5

Специфика деятельности организации, узкая специализация и использование высокотехнологичного импортного оборудования обуславливают наличие специфических требований к персоналу предприятия, представляя существенные ограничения при подборе и расстановке кадров. В этой связи, методы оптимального подбора и расстановки кадров ориентированы в основном на соответствие профессиональным требованиям и практически не затрагивают социально-психологический и социокультурный аспекты управления.

Стоит отметить, что подбор персонала осуществлялся в значительной мере из числа сотрудников, ранее работавших на данном предприятии, что способствовало найму штата априори близкого к оптимальному. Описанный подход позволил обеспечить также высокую степень психологического соответствия персонала предприятия выполняемой работе, обеспечить эффективное формирование трудового коллектива с учетом психологической и социокультурной совместимости, обеспечить предупреждение конфликтов, возникающих на стадии «столкновение/бурление».

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО "ПО Доноил" сделало акцент на подборе высококвалифицированного штата, имеющего опыт работы с оборудованием, используемым на предприятии, за счет чего минимизировало потребность в обучении персонала. Так, на этапе «формирование» обучение происходит исключительно путем консультаций и наставничества, а на этапе «столкновение» – практически отсутствует.

Основными методами, используемыми на этапе «столкновение» являются управление нормативным поведением и укрепление дисциплины. Так, на предприятии введена пропускная система; присутствует ограничение прав доступа сотрудников по территории; четкая регламентация перерывов; контроль опозданий, др. В то же время стоит отметить, что на предприятии отсутствует система штрафов, в связи с чем, нарушение дисциплины и норм поведения влечет за собой выговор, который не заносится в личное дело и не оказывает достаточного стимулирующего воздействия.

Таким образом, проведенный анализ системы управления ООО "ПО Доноил" позволяет сделать вывод, что основным методом мотивации является высокая оплата труда. При этом применение методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, также присутствует, но фрагментарно и не имеет широкого распространения, реализуясь, в основном, за счет эффективного подбора укомплектованного ранее штата, что соответствует индикативным системам управления. Отметим, что используемые методы в

равной степени можно отнести, как к апостериорным, так и к упреждающим индикативным системам.

По совокупности проанализированных критериев можно сделать вывод, что система управления ООО "ПО Доноил" является индикативной системой, сочетающей в себе признаки, как апостериорной индикативной системы, так и упреждающей.

ЧАО «Макеевкокс» является одним из предприятий группы «Донецксталь». Группа «Донецксталь» является одним из крупнейших производителей коммерческого высококачественного концентрата коксующегося угля, кокса и металлопродукции, что формирует три основные группы ее деятельности. Группа компаний «Донецксталь» является вертикально-интегрированной структурной, в состав которой входит ряд предприятий различной сферы деятельности (рисунок 2.12) [22].

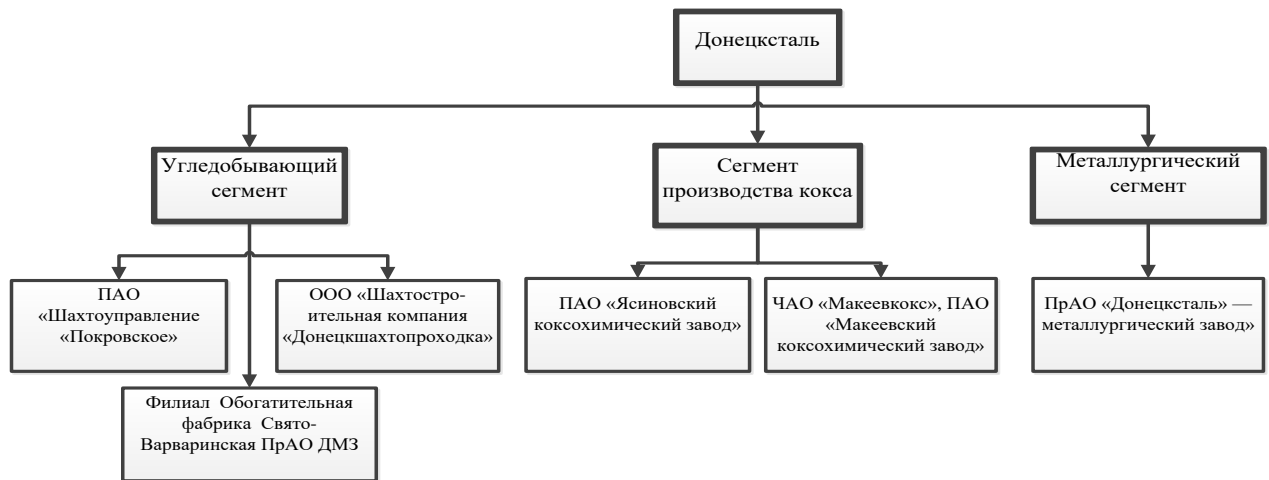


Рисунок 2.12 – Структура предприятий группы «Донецксталь» [составлено автором на основании данных [22]]

ЧАО «Макеевкокс» включает в себя 5 основных, 22 вспомогательных структурных элемента и заводоуправление (рисунок 2.13). Среднесписочная численность персонала анализируемого предприятия составляет 2548 человек. В связи с размерами предприятия, оно имеет широкий штат управленческих сотрудников.

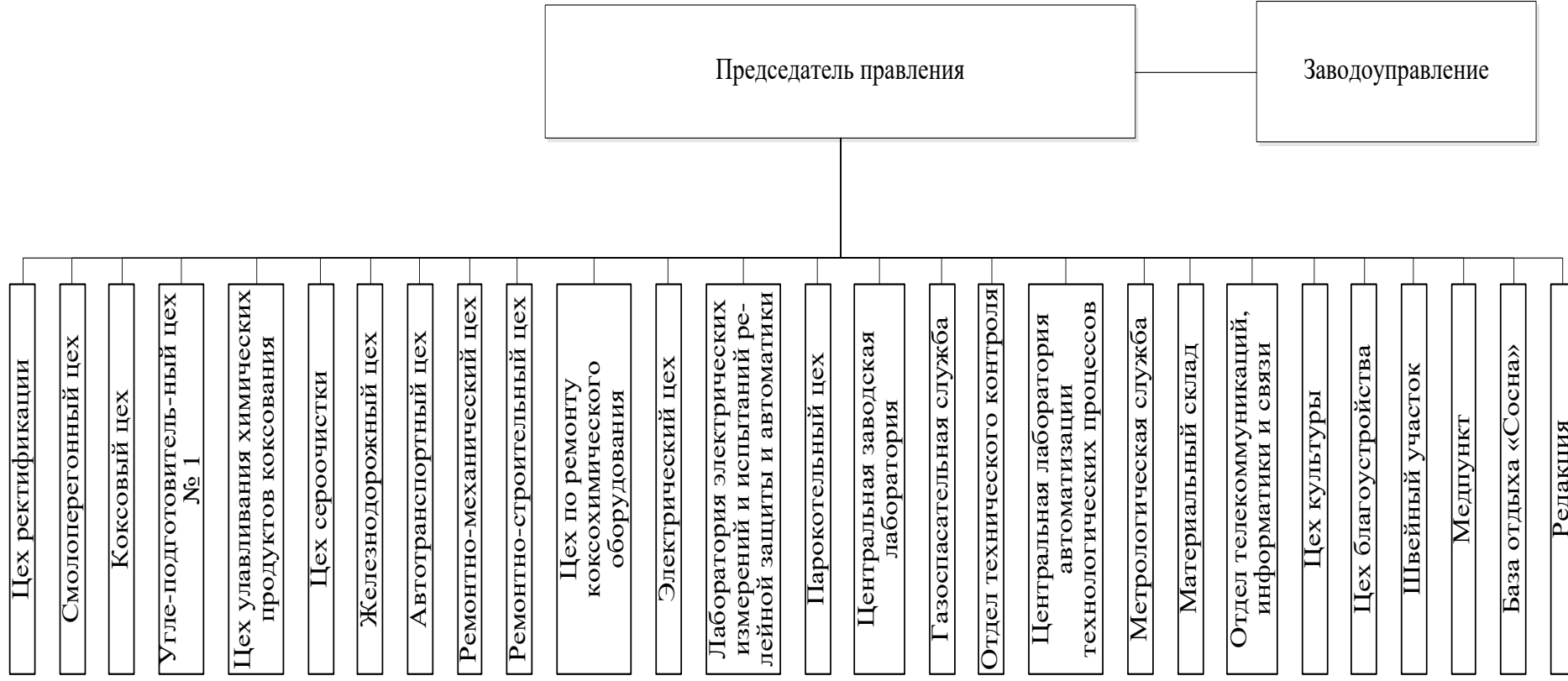


Рисунок 2.13 – Структура предприятия ЧАО «Макеевкок»

Действующая структура управления включает высококвалифицированные кадры, имеющие опыт работы 20-40 лет [41].

Данное предприятие функционирует с 1932 года и, в отличие от рассмотренных ранее, не является вновь созданным. Предприятие имеет сформированную систему управления, обладающую всей необходимой информацией относительно текущего состояния системы, ее процессов, внутренних взаимосвязей и структуры системы. Кроме того, система управления ЧАО «Макеевкокс» обладает обширной базой знаний относительно внешней среды, имеет широкие возможности по получению оперативной и качественной информации относительно изменения внешней среды, а также всеми необходимыми ресурсами для осуществления качественных прогнозов.

Все вышесказанное позволяет отнести систему управления данного предприятия по критерию информации, используемой для принятия решений к адаптивным системам управления.

Переходя ко второму критерию классификации систем управления, отметим, что длительность функционирования предприятия позволяет провести анализ методов управления на всех этапах жизненного цикла коллектива (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ применения методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, в ЧАО «Макеевкокс» [составлено автором]

Этап	Группы методов	Оценка по 10-бальной шкале
1	2	3
Формирование	Оптимальный подбор и расстановка кадров	9
	Профессиональный отбор, ориентированный на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе	8
	Формирование и развитие трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости	6
	Активное обучение, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации	8
	Создание и поддержание морального климата в коллективе	7

## Продолжение таблицы 2.5

1	2	3
Столкновение	Исследование коллективов и отдельных индивидов, в т.ч. тестирование, анкетирование, наблюдение	5
	Активное обучение, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации	7
	Социальное регулирование	6
	Управление нормативным поведением	9
	Внушение	5
	Методы личного примера	8
	Укрепление дисциплины	10
	Социальное планирование и проектирование	8
	Регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов	6
Функционирование	Повышения эффективности стимулирования деятельности работников	9
	Консультативная деятельность	7
	Моральное поощрение	9
	Методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей	9
	Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями	5
	Ориентирующих условий	8
	Гуманизации отношений между работниками и руководителями, соответствующие принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления	6
	Психологического побуждения (мотивации), формирующие у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду	9

Анализ применения методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, в ЧАО «Макеевкокс» показал, что на этапе формирования коллектива основным методом является оптимальный подбор и расстановка кадров. При этом на предприятии сложился собственный подход к найму персонала, что связано с продолжительностью работы предприятия. Другими значимыми методами на данном этапе являются профессиональный отбор, ориентированный на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе, а также активное обучение.

На этапе столкновения/ бурления коллектива наиболее распространенными методами являются укрепление дисциплины и управление нормативным поведением. Так, на предприятии создана система электронных пропусков, отслеживающих время пребывания на рабочем месте и перемещения по предприятию. За нарушение производственной дисциплины и норм поведения предусмотрены санкции в виде лишения премии, выговора (в т.ч. с занесением в личное дело), увольнения.

На этапе функционирования в анализируемом предприятии активно используются такие группы методов:

1. Повышения эффективности стимулирования деятельности работников.
2. Моральное поощрение.
3. Методы повышения социальной активности.
4. Психологического побуждения (мотивации).

Так, на предприятии создано свое периодическое издание, освещающее деятельность трудового коллектива и предприятия в целом, что способствует эффективному применению методов морального поощрения и стимулирования деятельности. Очевидно, что печатное издание также повышает социальную активность персонала. Кроме того, для этих целей на предприятии создана собственная база отдыха, которая обеспечивает сплочение коллектива в период отпусков. Большое значение на моральный климат в коллективе и отношение к своей работе оказывает благоустройство территории ЧАО «Макеевкокс».

Следует отметить, что методы материального стимулирования также присутствуют в системе мотивации анализируемого предприятия. Так, на данном предприятии, в отличие от анализируемых ранее, присутствует система премирования работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления ЧАО «Макеевкокс» представляет из себя гибкую и эффективную совокупность различных методов и подходов, включающих как материальные, так и социально-психологические и социокультурные.

Отличительной особенностью системы мотивации ЧАО «Макеевкокс» по сравнению с другими анализируемыми предприятиями является то, что применение в нем методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, является повсеместным и итерационным. В связи с этим, предоставляется возможность классифицировать систему управления данным предприятием как адаптивную не только по критерию используемой в процессе принятия решений информации, но и по критерию применения социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

Стоит отметить, что анализ подходов к управлению, применяемых предприятием в период кризиса 2014-2015 годов позволил сделать вывод о применении в ЧАО «Макеевкокс» подходов к адаптации, обеспечивающих воздействие на программу, алгоритм функционирования и управляющие воздействия, что соответствует самонастраивающейся адаптивной системе.

Применяемые в ЧАО «Макеевкокс» методы адаптации были направлены на уменьшение негативного воздействия внешних возмущающих воздействий, что позволило сохранить функционирование предприятия на условиях прибыльности, а также позволило обеспечить стремительный рост финансовых результатов деятельности предприятия в 2015-2016 году. Так по данным [18], прибыль предприятия ЧАО «Макеевкокс» значительно превзошла показатели 2012-2014 годов (рисунок 2.14), что в условиях непризнанного статуса Донецкого региона является, неоспоримо, весомым доказательством эффективности перехода к адаптивной системе управления.

Отметим, что сроки реализации изменений позволяют говорить о применении модели реформирования, как единственного подхода к управлению процессами изменений в организациях, позволяющему достичь эффекта за 1 год. Другими признаками, позволяющими идентифицировать модель реформирования на предприятии ЧАО «Макеевкокс» являются следующие:

1. Источник инициативы реализации изменений. Исходя из того, что данное предприятие является акционерным обществом, крупномасштабные изменения и принятие важных стратегических решений осуществляется не иначе,



как на собрании акционеров, что предопределяет в качестве источника инициативы относительно реализации изменений описанных ранее систему управления в лице собрания акционеров;

2. Источник идеи относительно сущности изменений. Исходя из объективного отсутствия возможности применения заимствованного опыта, идея относительно сущности изменений была сформулирована в рамках анализируемого предприятия.

3. Применяемые подходы и методы мотивации и стимулирования. Как отмечалось выше, на предприятии ЧАО «Макеевкокс» активно используются методы управления, лежащие в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов. Также следует отметить высокую степень ориентации на интересы всех заинтересованных сторон и потребности самого объекта управления.

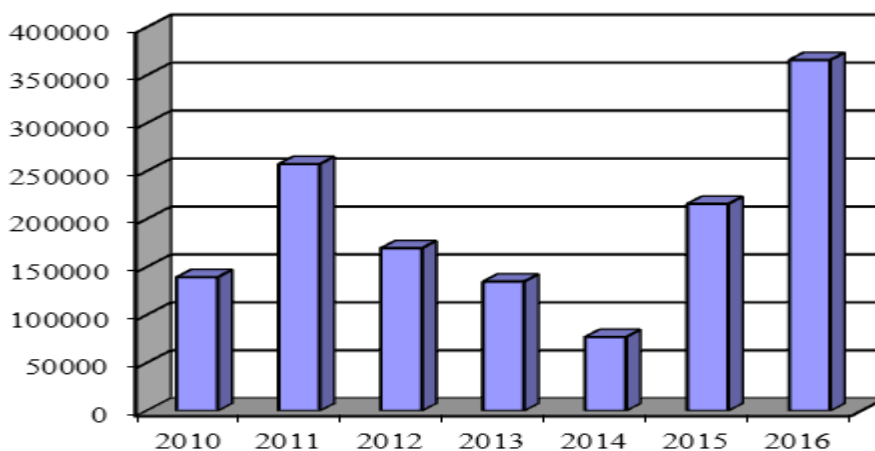


Рисунок 2.14 – Валовая прибыль ЧАО «Макеевкокс» за 2010-2016 гг. [выполнено автором на основании данных [18]]

Таким образом, анализ всей доступной информации позволяет сделать вывод относительно того, что реализация адаптивных свойств системы управления на предприятии ЧАО «Макеевкокс» происходила посредством применения модели реформирования, что позволило обеспечить высокую скорость и, в связи с ее наибольшим соответствием современным условиям

функционирования предприятий Донецкого региона, высокую степень эффективности.

Проведенный анализ систем управления трех различных предприятий региона позволил сделать вывод, что управления осуществляется различными методами и в значительной степени отличается от предприятия к предприятию. В то же время, можно отметить, что на предприятиях, функционирующих на протяжении длительного периода, система управления является более эффективной, а ее методы – отточенными и оправданными.

Разработанная автором классификация систем управления позволила отнести Управление труда и социальных вопросов администрации города Донецка и ООО "ПО Доноил" к преимущественно индикативным системам управления, а ЧАО «Макеевкокс» - к адаптивным. При этом анализ деятельности ЧАО «Макеевкокс» за 2014-2016 годы позволил идентифицировать его систему управления как самонастраивающуюся адаптивную систему, а также определить в качестве подхода к реализации внутрифирменных изменений модель реформирования. Отметим, что внедрение адаптивной системы управления в комплексе с применением модели реформирования позволило ЧАО «Макеевкокс» обеспечить оперативность реализации изменений, а также их высокую эффективность.

2.3. Анализ аспектов, влияющих на формирование научно-методического подхода, обеспечивающего эффективное функционирование и развитие систем управления организациями Донецкого региона

Таким образом, проведенный анализ систем управления предприятий Донецкого региона позволил сделать вывод относительно их несовершенства.

При этом эффективность работы всей системы в значительной мере зависит от эффективности системы и методов управления. В связи с этим теоретическую и практическую ценность в рамках исследования приобретает анализ факторов, влияющих на системы управления предприятий Республики.

На верхнем уровне декомпозиции можно выделить внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на систему управления предприятием.

Изменение системы управления под воздействием внешних факторов предопределяет адаптационные характеристики системы.

Согласно [59], факторами, формирующими объективную необходимость итерационного совершенствования и постоянной адаптации предприятия, являются следующие:

1. Рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг.
2. Рынок поставщика или рынок потребителя исходных материалов, энергии, товаров и услуг.
3. Рынок труда.
4. Окружающая природная среда.

Другие авторы [106] в качестве факторов внешней среды выделяют такие:

1. Состояние экономики.
2. Политическая обстановка и законодательство.
3. Состояние развития отрасли.
4. Природно-географические факторы.

Таким образом, можно сделать вывод об отсутствии единого подхода к выделению факторов, оказывающих существенное воздействие на систему управления. В этой связи, а также основываясь на анализе научной литературы, представляется целесообразным в рамках настоящего исследования выделение таких групп внешних факторов:

1. Политические факторы – условия, причины, параметры, показатели функционирования государственных законодательных, исполнительных и судебных органов, а также взаимодействия на межгосударственном уровне,

оказывающие влияние на систему, процесс и результат управления отдельными предприятиями.

2. Экономические факторы – условия, параметры и показатели функционирования экономической системы государства и/или региона, оказывающие влияние на систему, процесс и результат управления отдельными предприятиями, функционирующими на территории этого государства и/или региона.

3. Природно-климатические факторы – условия, причины, параметры и показатели, позволяющие оценить обеспеченность природными ресурсами, а также необходимыми и достаточными природно-климатическими условиями для поддержания нормального функционирования организации.

4. Научно-технологические факторы – условия, причины, параметры и показатели, позволяющие оценить обеспеченность новейшими материально-техническими средствами и разработками, как управляемой, так и управляющей подсистем, что оказывает существенное влияние на процессы и результаты процессов функционирования и управления предприятиями.

5. Рыночные факторы – условия, причины, параметры и показатели, характеризующие рынок с позиции категорий спроса, предложения, а также их взаимного соответствия и оказывающие влияние на систему, процесс и результат управления отдельными предприятиями, осуществляющими деятельность на данном рынке.

6. Социально-демографические факторы – условия, причины, параметры и показатели, позволяющие оценить качественный и количественный состав рынка труда, а также отследить динамику трудовых ресурсов в регионе, что оказывает влияние на систему, процесс и результат управления отдельными предприятиями в средне- и долгосрочной перспективе (рисунок 2.15).

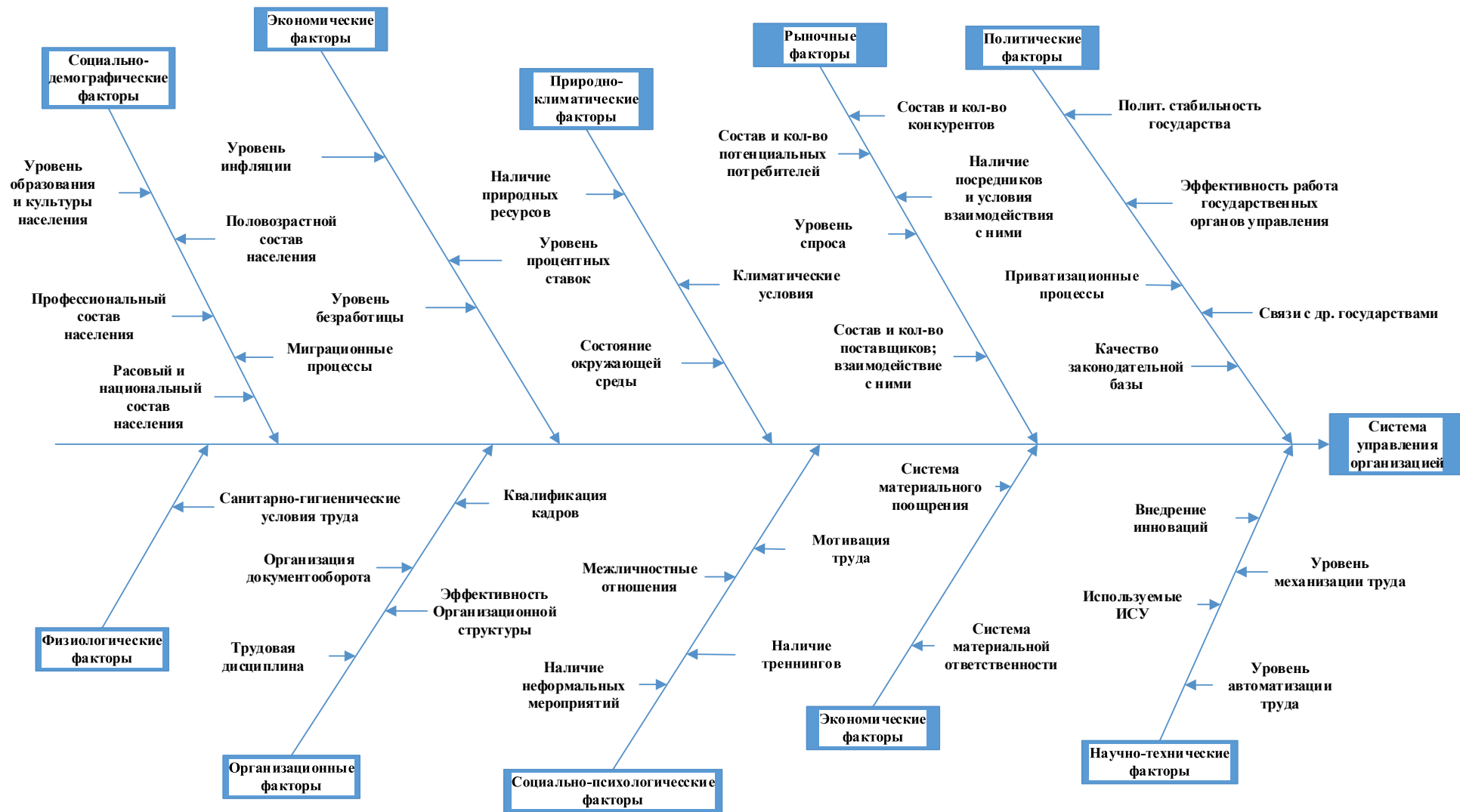


Рисунок 2.15 – Диаграмма причинно-следственных связей Исикавы, описывающая факторы, влияющие на системы управления [составлено автором]

Как видно из рисунка 2.15, проведенное исследование позволило выявить в качестве наиболее значимых политических факторов, оказывающих воздействие на систему управления следующие:

- политическая стабильность государства;
- работа государственных органов управления;
- связи с другими государствами;
- качество законодательной базы;
- приватизационные процессы и др.

При этом следует отметить, что политические факторы оказывают влияние на:

- условия, параметры и показатели функционирования экономической системы государства и/или региона, т.е. экономические факторы;
- качественный и количественный состав рынка труда, т.е. социально-демографические факторы;
- категории спроса, предложения, а также их взаимное соответствие, т.е. рыночные факторы.

К наиболее значимым экономическим факторам можно отнести следующие:

- уровень инфляции;
  - уровень безработицы;
  - уровень процентных ставок;
- курс валют, др.

Экономические факторы, как и политические, оказывают не только непосредственное воздействие на систему управления, но также и опосредованное – через влияние на другие группы факторов, а именно:

- качественный и количественный состав рынка труда, т.е. социально-демографические факторы;
- оценить обеспеченность новейшими материально-техническими средствами и разработками, т.е. научно-технологические факторы;

– категории спроса, предложения, а также их взаимное соответствие, т.е. рыночные факторы.

К основным природно-климатическим факторам, оказывающим влияние на систему управления, относятся:

- наличие природных ресурсов;
- состояние окружающей среды;
- климатические условия и др.

Следует также отметить взаимосвязь групп факторов. Так, природно-климатические факторы оказывают влияние на экономические факторы.

Основными научно-технологическими факторами, оказывающими влияние на систему управления предприятий, являются:

- внедрение инноваций;
- использование информационных систем управления (ИСУ);
- уровень механизации труда;
- уровень автоматизации труда, др.

Отметим, что в научной литературе [1; 20; 38; 103] отмечается значительное влияние научно-технологических факторов на экономическое развитие регионов. В связи с этим, можно констатировать наличие тесной корреляции между экономическими и научно-технологическими факторами.

К основным рыночным факторам, оказывающим воздействие на систему управления, автор считает целесообразным отнести следующие:

- количество и состав конкурентов;
- количество и состав потенциальных потребителей;
- уровень спроса на продукцию;
- количество и состав поставщиков, взаимодействие с ними;
- наличие посредников (торговых, логистических, маркетинговых) и взаимодействие с ними.

Не подлежит сомнению тесная связь экономических и рыночных факторов.

К социально-демографическим факторам, оказывающим влияние на процесс, систему и результаты управления автор считает целесообразным отнести:

- половозрастной состав населения;
- миграционные процессы;
- уровень образования и культуры;
- профессиональный состав населения и др.

При этом стоит отметить, что в научной литературе отмечается «повышение образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления деятельностью, основанных на учете интересов отдельных индивидов и их групп; методов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности» [84].

Проведенный в рамках исследования ретроспективный анализ позволил подтвердить справедливость данного высказывания и для Донецкой Народной Республики (рисунок 2.16).

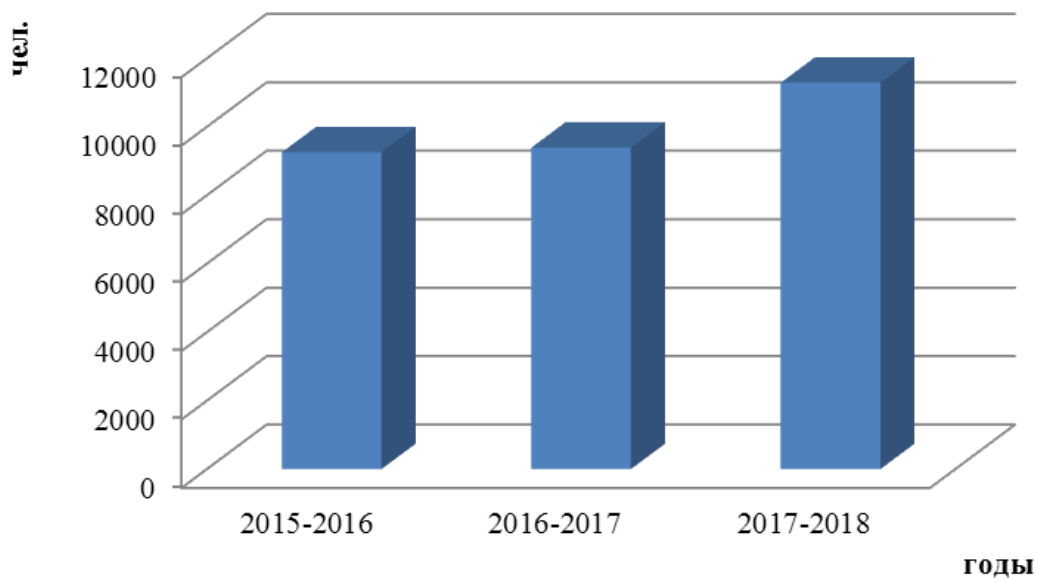


Рисунок 2.16 – Число абитуриентов, зачисленных на бюджет в высших учебных заведениях Донецкого региона, чел. [рассчитано автором на основании данных [91; 93]]



Как видно из рисунка 2.16, число абитуриентов, зачисленных на бюджет в высших учебных заведениях Донецкого региона, имеет восходящую тенденцию в период с 2015 г. по 2017 г., что говорит о предполагаемом повышении образовательного и культурного уровня рабочей силы.

При этом стоит отметить, что по данным профильного министерства в 2014-2015 учебном году дипломы специалистов получили 2594 человек, магистров – 2130 человек. В 2015-2016 гг. дипломы специалистов получили 2530 человек, а магистров – 3036 человек. В 2016-2017 гг. общее число выданных дипломов составило 7872 дипломов летнего выпуска (бакалавров – 5571, специалистов – 1262, магистров – 574, интернов – 465) [91; 93].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о наметившейся тенденции качественного изменения состава трудовых ресурсов региона в сторону повышения образовательного уровня выпускников вузов. Такая тенденция свидетельствует о целесообразности инициации процессов адаптации путем увеличения доли управленческих методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов.

Отметим, что «оценка внешних факторов оказывает решающее влияние на внутренние факторы, при этом процесс управления организацией может кардинально меняться» [106].

Стоит отметить, что анализ большей части внешних факторов оказывающих влияние на систему управления организацией применительно к Донецкому региону позволяет делать вывод о необходимости формирования адаптивных систем управления путем реализации модели реформирования.

Как отмечалось выше, основные факторы, оказывающие влияние на систему управления организацией в наиболее общем виде можно декомпозировать на внешние и внутренние.

Отметим отсутствие в литературе единого подхода к выделению внутренних факторов, оказывающих влияние на систему управления организацией. Так, в источнике [106] в качестве таковых указаны:

- качество целеполагания;

- материально-техническое обеспечение;
- финансовое обеспечение;
- производственная инфраструктура;
- квалифицированность кадров;
- техническая оснащенность производства.

Другие исследователи [59] в качестве основного внутреннего фактора указывают условия труда на предприятии, подразумевая под этим физические условия труда, а также, и в основном, социально-психологические условия труда персонала.

Существует также еще один подход, кардинально отличающийся от указанных выше. Так, исследователи [11; 92; 119] проводят декомпозиция внутренних факторов, оказывающих влияние на систему управления на внутриорганизационные и внутрисистемные.

При этом «эмпирический анализ позволил обосновать, что с развитием рыночных отношений и системы управления персоналом значимость влияния факторов внешней относительно организации среды существенно уменьшается при одновременном возрастании значимости внутриорганизационных и внутрисистемных факторов» [92].

Виннер М. Л. [11] отмечает, что на современной стадии экономического развития наибольшее значение среди внутренних факторов, оказывающих влияние на систему управления, приобретают внутрисистемные факторы, а именно:

- кадровая политика;
- квалификация персонала;
- мотивация труда;
- использование методов мотивации труда, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов;
- стиль управления персоналом, др.

Изучение и систематизация подходов, предложенных в научной литературе, позволили декомпозировать внутренние факторы, влияющие на эффективность управления организацией, на следующие группы:

1. Научно-технические факторы – условия и показатели, позволяющие оценить обеспеченность отдельных конкретных предприятий новейшими материально-техническими средствами и разработками, что оказывает существенное влияние на процессы и результаты процессов функционирования и управления этими предприятиями.

2. Организационные факторы – параметры и показатели, отражающие качество кадровой политики и организации труда, а также уровень квалификации персонала и оказывает существенное влияние на систему, процессы и результаты процессов управления предприятиями.

3. Экономические факторы – условия и показатели, отражающие систему материального стимулирования и материальной ответственности на предприятии, что оказывает непосредственное влияние на производительность труда и опосредованно – на систему управления предприятием.

4. Физиологические факторы – санитарно-гигиенические условия труда, несоблюдение которых согласно [141] способно влиять на эффективность труда в сторону понижения и, как следствие, оказывает влияние на систему и результаты управления.

5. Социально-психологические факторы (факторы, лежащие в плоскости социально-психологического аспекта) – условия и параметры, отражающие воздействие на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов, а также сами эти интересы, что позволяет задействовать эффективный механизм работы и оказывает воздействие на систему управления, а также результаты такого управления.

Исследование показало, что основными научно-техническими факторами, оказывающими влияние на систему управления, являются следующие:

- внедрение инноваций;
- использование информационных систем управления (ИСУ);

- уровень механизации труда;
- уровень автоматизации труда, др.

При этом в качестве научно-технические факторы могут относиться как к внешним, так и к внутренним факторам. Это определяется их отношением к конкретному предприятию или отрасли в целом.

К основным организационным факторам, влияющим на систему управления, относятся следующие:

- квалификация кадров;
- эффективность организационной структуры;
- организация документооборота;
- трудовая дисциплина и др.

Организационные факторы находятся в тесной зависимости от экономических и воздействуют на условия труда.

При этом основными экономическими факторами, воздействующими на систему управления предприятий, являются такие:

- система материального поощрения;
- система материальной ответственности и др.

Помимо организационных факторов на условия труда непосредственно влияют физиологические факторы. Так, к физиологическим факторам можно отнести следующие:

- санитарно-гигиенические условия труда, в т.ч. температура, шум, освещенность, запыленность, загазованность, вибрация; безопасность трудовой деятельности; режим труда и отдыха, др.;

Санитарно-гигиенические условия труда на предприятии – то или иное сочетание факторов, которое обуславливает эффективность труда и состояние здоровья работников [59].

Как известно из литературы [141], неблагоприятные, дискомфортные, небезопасные условия труда служат причиной падения его качества и эффективности. Однако улучшение физиологических факторов не способствует повышению мотивации труда.

В современной научной литературе в качестве основного мотивирующего фактора рассматриваются социально-психологические и социокультурные аспекты управления. Применяемые в рамках данных аспектов методы нашли широкое отображение в настоящей работе. Основные из них, оказывающие воздействие на систему управления можно объединить в следующие группы:

1. Мотивация труда:

- методы личного примера рассчитаны на эффект подражания;
- внушение;
- социальное планирование и проектирование;
- повышение эффективности стимулирования деятельности работников;
- консультативная деятельность;
- моральное поощрение;
- методы управления индивидуально-личностным поведением;
- гуманизация отношений между работниками и руководителями;
- психологическое побуждение (мотивация).

2. Межличностные отношения:

- создание и поддержание морального климата в коллективе;
- исследование коллективов и отдельных индивидов (в т.ч. тестирование, анкетирование, интервью, беседа, опрос, открытое наблюдение, включённое наблюдение, эксперимент);

- социальное регулирование;
- управление нормативным поведением;
- укрепление дисциплины;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов.

3. Наличие обучающих тренингов, а также семинаров и других мероприятий по формированию команды:

- оптимальный подбор и расстановка кадров;

- профессиональный отбор, ориентированный на соответствие психологических характеристик человека выполняемой работе и коллективу;
  - формирование и развитие трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;
  - активное обучение, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации.
4. Проведение неформальных мероприятий для коллектива и др.
- активное обучение, в т.ч. деловые игры, управленческие ситуации.
  - методы повышения социальной активности;
  - методы ориентирующих условий;
  - гуманизация отношений между работниками и руководителями.

Укажем, что внешние и внутренние факторы, нашедшие отражение выше, характеризуются отличной степенью влияния на систему управления отдельными предприятиями.

При этом Половинко В.С. и Виннер М.Л. [11; 92; 119] постулируют зависимость степени слияния различных факторов на систему управления предприятием от ряда условий. В качестве такого условия авторы называют стадию развития предприятия. Таким образом, формирование общего подхода к ранжированию факторов по степени их значимости представляется неоправданным и невозможным. Однако, проведение такого ранжирования для предприятий, функционирующих в Донецкой Народной Республике, вызывает интерес и имеет практическую значимость в рамках исследования.

Соглашаясь с [11] отметим, что внешние факторы оказывают существенное воздействие на систему управления предприятий в период кризиса.

При этом, изучение современного состояния Донецкого региона, позволяет охарактеризовать его как кризисное. Так, отчет министерства экономического развития ДНР свидетельствует о том, что в 2014 году объем реализации продукции предприятий, находящихся на территории ДНР, упал на 32,8%, с 317 млрд до 213 млрд грн. [129].

При этом по состоянию на 2015 год Департаментом казначейства региона открыто около 1 тыс. аналитических счетов [92]. Таким образом, количество

предприятий, работающих на территории Донецкого региона, с 2014 года по 2015 год сократилось примерно в 28 раз.

В то же время, относительная стабилизация во внешней среде функционирования предприятий ДНР привела к повышению объемов реализации. Так, согласно данным Министерства экономического развития, в 2018 г. произошел рост объемов реализации промышленной продукции на 59% по отношению к 2017 г. [98], существенный рост также наблюдается в сельскохозяйственной сфере и сфере услуг [45].

Таким образом, можно сделать вывод о существенном влиянии внешних факторов на систему управления предприятий региона.

При этом авторы исследований [92; 119] отмечают наличие общей тенденции к сокращению степени влияния внешних факторов не зависимо от уровня развития предприятий (рисунок 2.17).

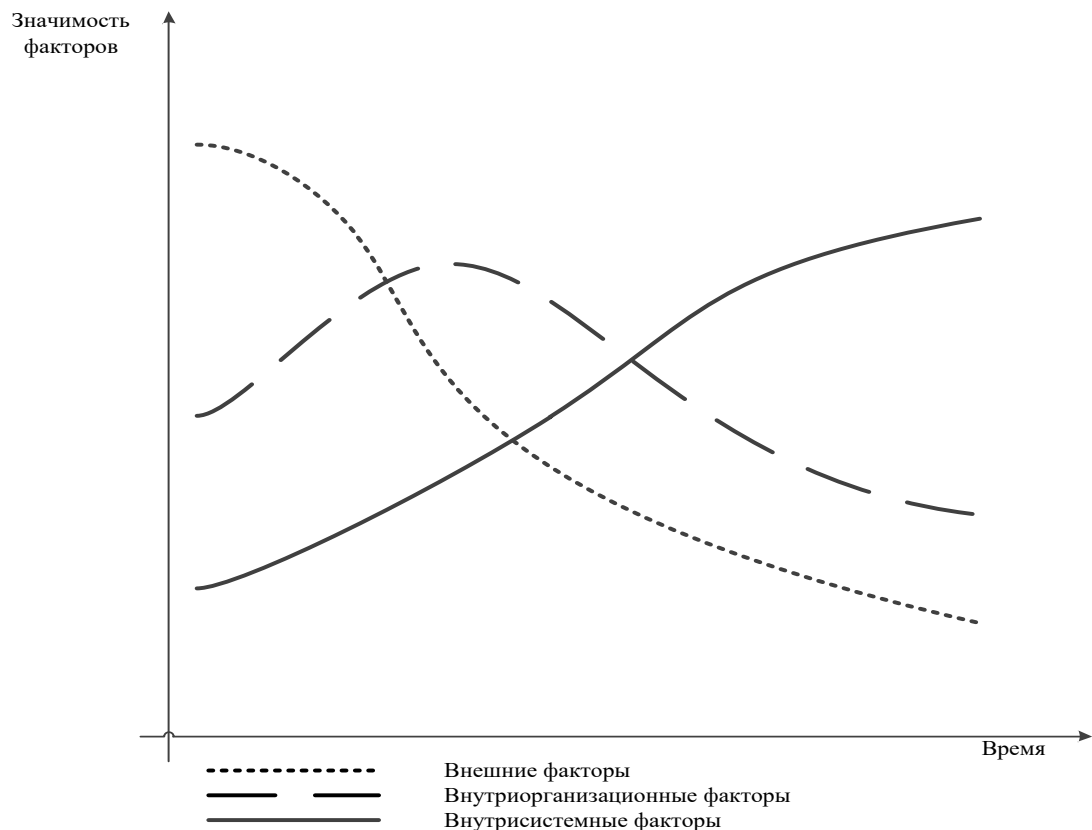


Рисунок 2.17 – Динамика значимости влияния различных групп факторов на систему управления предприятий [119]

Таким образом, влияние внешних факторов на систему управления предприятиями региона возрастает в связи с кризисным состоянием экономики региона, что нивелируется общей тенденцией к снижению влияния внешних факторов.

Исходя из вышеизложенного, а также в соответствии с целями и задачами настоящего исследования, представляется актуальным и оправданным проведение анализа влияния отдельных групп внешних факторов на систему управления предприятий Донецкой Народной Республики (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ степени влияния внешних факторов на систему управления предприятий Донецкого региона [составлено автором]

Группы факторов	Факторы внешней среды	Оценка степени влияния факторов на систему управления
1	2	3
Политические факторы	политическая стабильность государства;	6
	работа гос. органов управления;	5
	связи с другими государствами;	6,5
	качество законодательной базы;	5
	приватизационные процессы и др.	5
Экономические факторы	уровень инфляции;	6,5
	уровень безработицы;	4
	уровень процентных ставок;	6
	курс валют, др.	6
Природно-климатические факторы	наличие природных ресурсов;	5,5
	состояние окружающей среды;	4,5
	климатические условия и др.	4
Научно-технологические факторы	внедрение инноваций	3
	использование информационных систем управления (ИСУ);	4
	уровень механизации труда;	4
	уровень автоматизации труда, др.	4,5
Рыночные факторы	количество и состав конкурентов;	5,5
	количество и состав потенциальных потребителей;	7
	уровень спроса на продукцию;	6,5
	количество и состав поставщиков, взаимодействие с ними;	6
	наличие посредников (торговых, логистических, маркетинговых) и взаимодействие с ними.	5,5



Продолжение таблицы 2.6

1	2	3
Социально-демографические факторы	половозрастной состав населения;	5,5
	миграционные процессы;	7,5
	уровень образования и культуры;	7
	профессиональный состав населения и др.	6

Оценка влияния факторов проводилась методом экспертных оценок. При этом в качестве экспертов выступали руководители среднего и высшего уровня управления организаций Донецкого региона. Оценка проводилась по 10-бальной шкале, где значение «0» отождествлялось с полным отсутствием влияния, а «10» – с наиболее значимым влиянием фактора. Следует отметить, что дальнейший анализ степени согласованности мнений экспертов позволил сделать вывод о высокой их согласованности, что позволяет использовать полученные данные в ходе исследования.

Таким образом, наиболее значимыми внешними факторами, оказывающими влияние на систему управления предприятиями Донецкого региона, являются следующие:

- миграционные процессы;
- уровень образования и культуры;
- связи с другими государствами;
- уровень инфляции;
- количество и состав потенциальных потребителей;
- уровень спроса на продукцию.

При этом одними из наиболее значимых факторов являются миграционные процессы и уровень образования и культуры населения. Как отмечалось выше, данные группы факторов непосредственно и тесно связаны с применением социально-психологических и социокультурных аспектов управления предприятиями региона.

Следует отметить, что для отдельных предприятий значимость указанных выше факторов может отличаться. В то же время, первые 2 фактора существенно влияют на все организации Донецкого региона, а остальные – в различной степени отражаются на системе управления отдельных предприятий.

Отмечая тесную взаимосвязь внешних и внутренних факторов, представляется целесообразным проведение анализа степени влияния последних на системы управления предприятий Донецкого региона.

Данные о социально-экономическом развитии Республики, представленные Министерством экономического развития ДНР [39], сведения о функционировании крупных предприятий на территории Донецкого региона, динамика количества действующих предприятий пищевой промышленности и динамика темпов прироста объемов реализации продукции промышленных предприятий позволяют сделать обоснованный вывод о наличии устойчивой тенденции к восстановлению и развитию экономики Донецкого региона за период 2015-2018 гг. (рисунок 2.18-2.21).

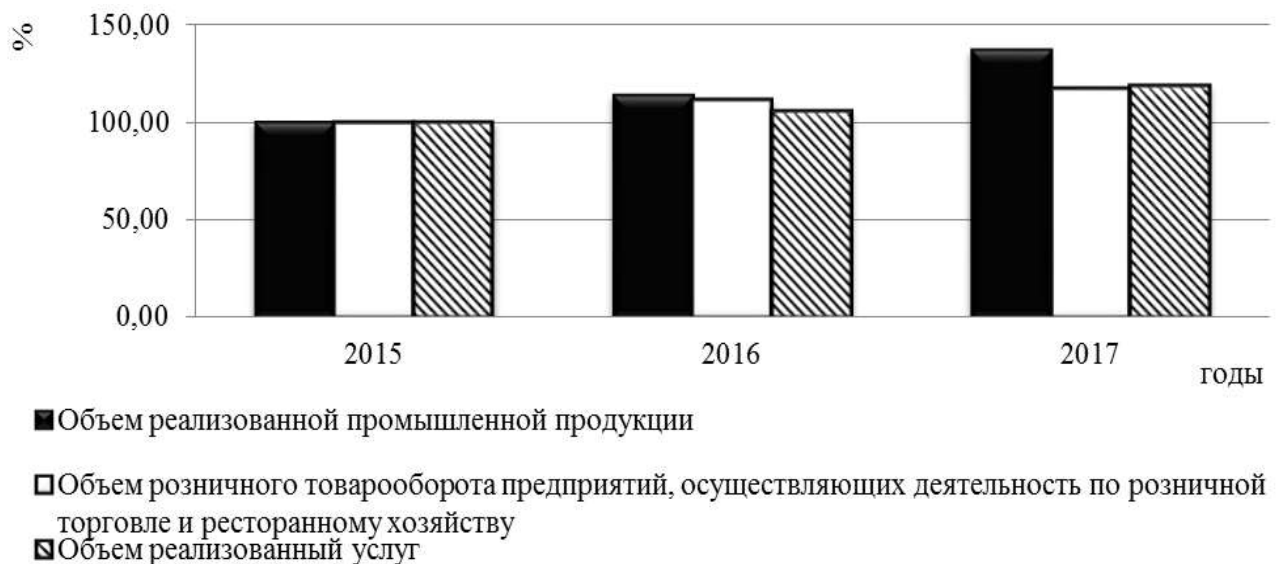


Рисунок 2.18 – Социально-экономическое развитие Республики в 2015-2017 гг. [выполнено автором на основании данных [39]]

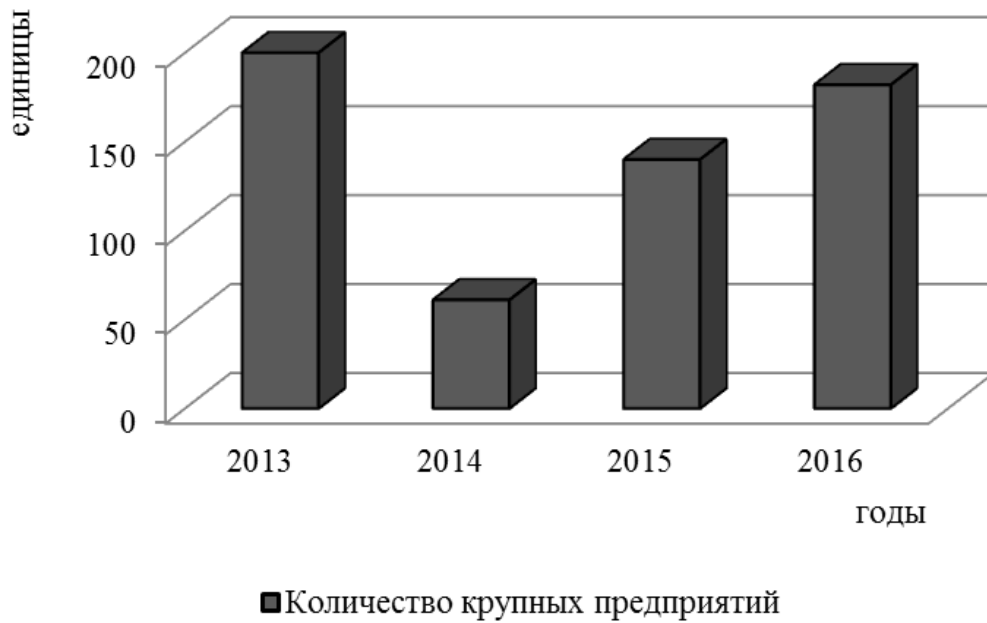


Рисунок 2.19 – Функционирование крупных предприятий на территории Донецкого региона в 2013-2016 гг., ед. [выполнено автором на основании данных [88; 99]]



Рисунок 2.20 – Количество действующих предприятий пищевой промышленности за 2013-2018 гг., ед. [выполнено автором на основании данных [88; 99]]

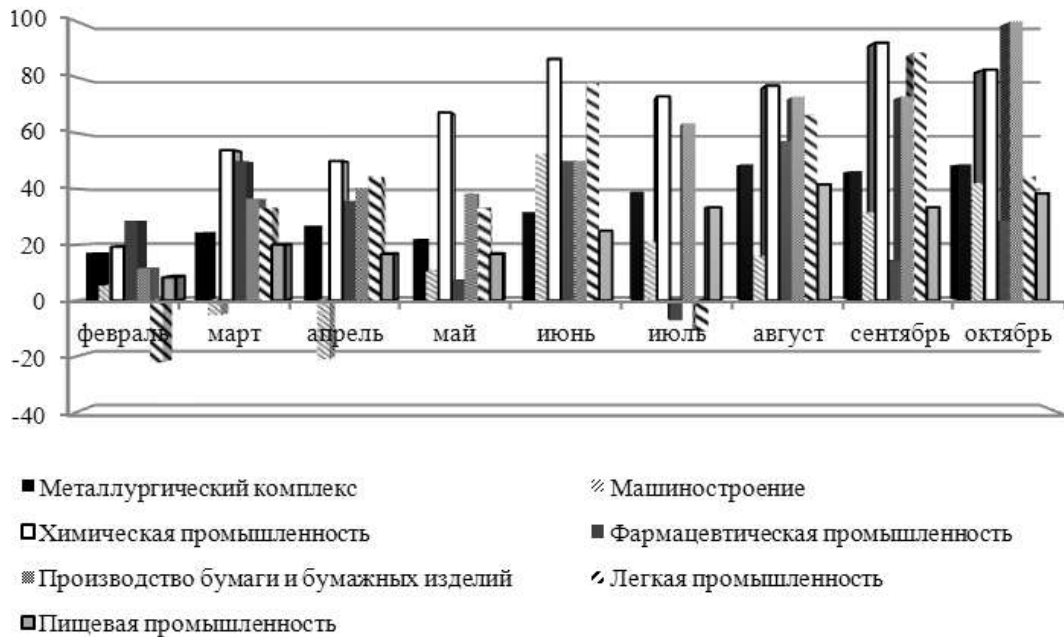


Рисунок 2.21 – Динамика темпов прироста объемов реализации продукции промышленных предприятий в январе-октябре 2017 г., млн руб. [выполнено автором на основании данных [46]]

В связи с выявленной тенденцией можно сделать вывод о высокой значимости, как внешних, так и внутренних факторов для системы управления предприятиями, функционирующими в Донецком регионе.

В этой связи, интерес и практическую значимость приобретает анализ степени влияния различных групп внутренних факторов на системы управления (таблица 2.7).

Как видно из таблицы 2.7, основными внутренними факторами, оказывающими влияние на систему управления предприятий региона являются такие:

- мотивация труда;
- система материального поощрения;
- система материальной ответственности;
- межличностные отношения;
- эффективность организационной структуры;
- квалификация кадров.

Таблица 2.7 – Анализ степени влияния внутренних факторов на систему управления предприятий Донецкого региона [составлено автором]

Группы факторов	Внутренние факторы	Оценка степени влияния факторов на систему управления
1	2	3
Научно-технологические факторы	внедрение инноваций	3,5
	использование информационных систем управления (ИСУ);	4
	уровень механизации труда;	4
	уровень автоматизации труда, др.	4,5
Организационные факторы	квалификация кадров;	6,5
	эффективность организационной структуры;	6,5
	организация документооборота;	4
	трудовая дисциплина и др.	4,5
Экономические факторы	система материального поощрения;	6,5
	система материальной ответственности, др.	6
Физиологические факторы	санитарно-гигиенические условия труда, в т.ч. температура, шум, освещенность, запыленность, загазованность, вибрация; безопасность трудовой деятельности; режим труда и отдыха, др.	5,5
Социально-психологические факторы	мотивация труда;	7,5
	межличностные отношения;	6,5
	наличие обучающих тренингов, а также семинаров и других мероприятий по формированию команды;	5
	проведение неформальных мероприятий для коллектива и др.	4

Таким образом, наиболее значимые внутренние факторы находятся в плоскости материального и социально-психологического стимулирования, а также организационных вопросов в сфере кадровой политики.

Анализируя динамику показателей функционирования Донецкого региона [45; 46; 91; 92; 122; 129], прогнозы относительно его дальнейшего развития [39], а также базируясь на анализе научной литературы [1; 11; 59; 84; 92; 106; 119], автору представляется целесообразным прогнозирование значимости различных групп факторов в перспективе.

Так, основываясь на прогнозных данных относительно стабилизации экономической ситуации, а также усиления конкуренции [39] по всем отраслям экономики вследствие роста числа предприятий и объема производимой продукции, автором представлена динамика влияния различных групп внешних факторов на системы управления предприятий Донецкого региона (рисунок 2.22)

Таким образом, в связи с выявленными тенденциями, ожидается увеличение роли социально-демографических, рыночных и научно-демографических факторов при падении значимости политических и экономических факторов.

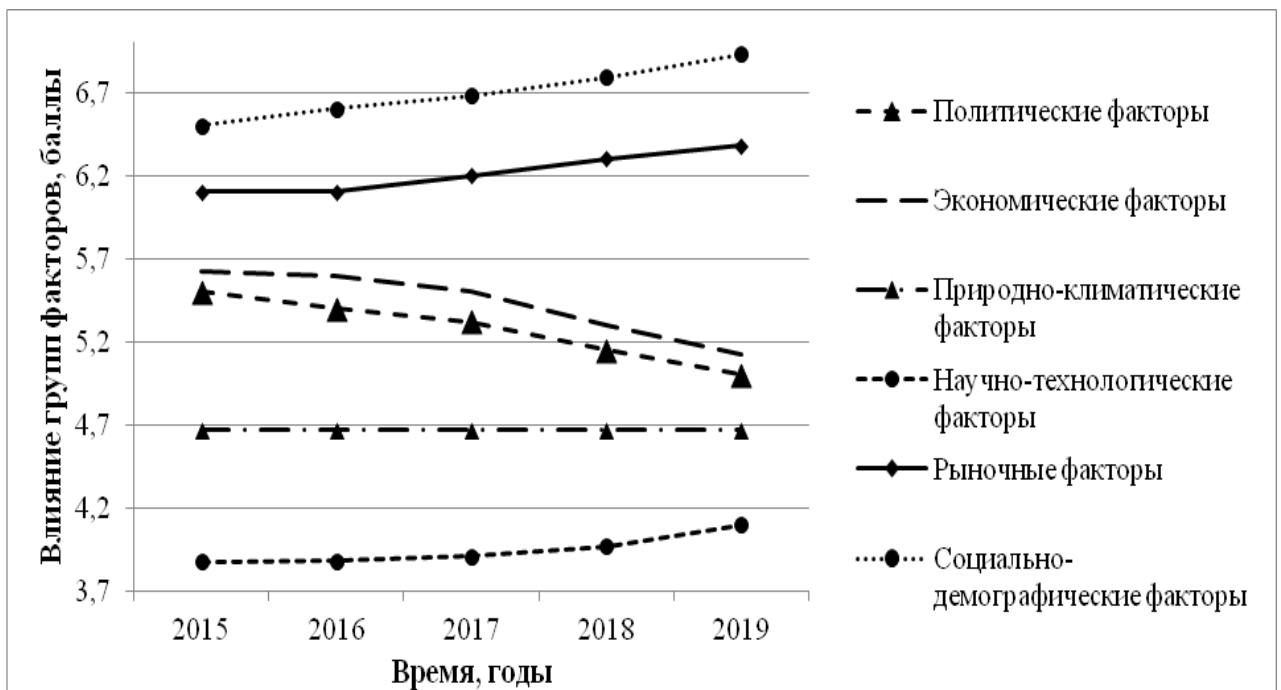


Рисунок 2.22 – Динамика влияния различных групп внешних факторов на системы управления предприятий Донецкого региона [составлено автором]

Не смотря на тенденцию к росту некоторых групп факторов, следует отметить общую тенденцию снижения влияния внешних факторов и усиления влияния внутренних, как индикатор перехода из фазы кризиса в фазу оживления отечественной экономики (рисунок 2.23).

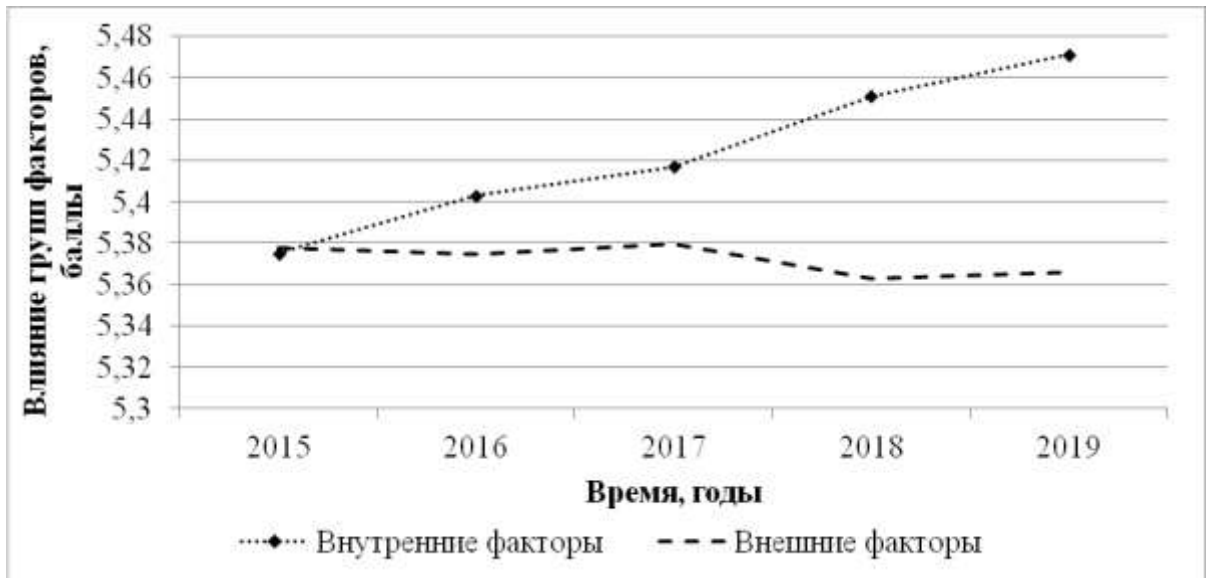


Рисунок 2.23 – Динамика влияния различных групп факторов на системы управления предприятий Донецкого региона [составлено автором]

Как видно из рисунка 2.23, наблюдается общая тенденция к увеличению роли внутренних факторов в системе управления. При этом следует отметить следующие тенденции для различных групп внутренних факторов (рисунок 2.24).

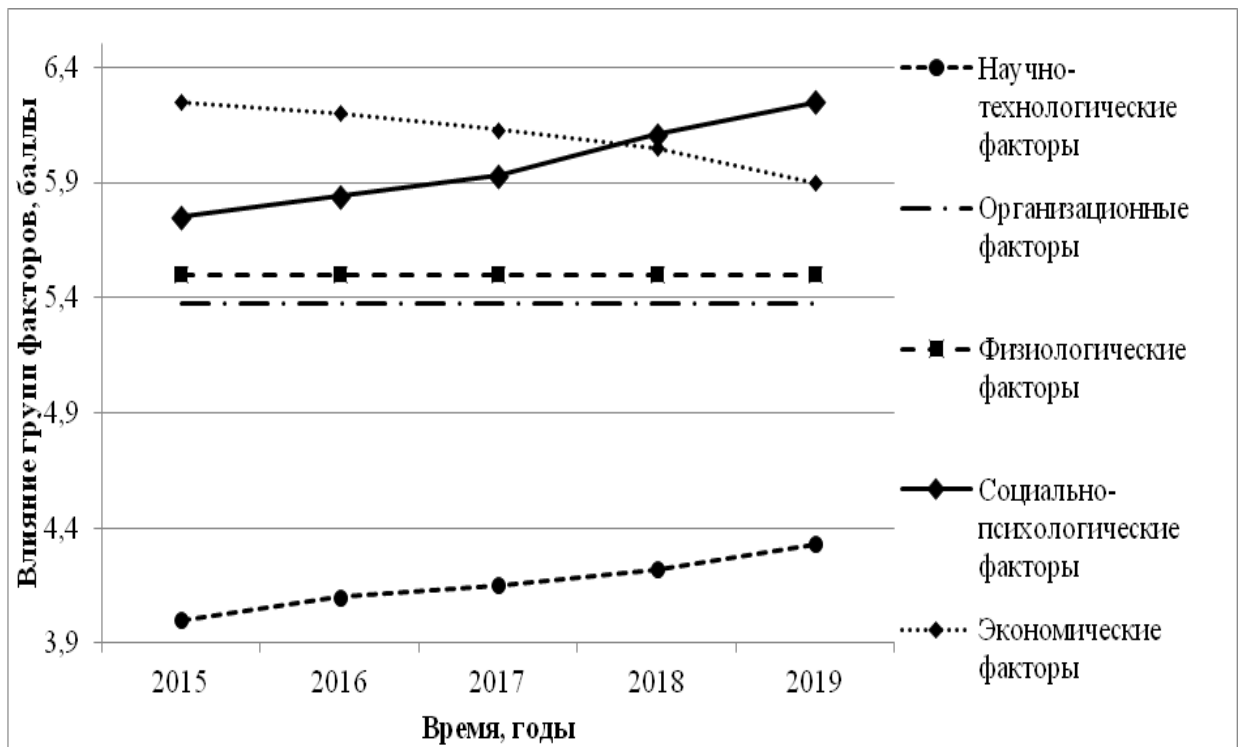


Рисунок 2.24 – Динамика влияния различных групп внутренних факторов на системы управления предприятий Донецкого региона [составлено автором]

Так, наблюдается существенное усиление влияния социально-психологических и социокультурных факторов (факторов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов), что, как отмечается в научной литературе [11; 92; 119] является повсеместным явлением. Также стоит отметить рост научно-технологических факторов. При этом роль организационных и физиологических факторов остается неизменной, а экономических – снижается.

Из анализа динамики внешних и внутренних факторов можно сделать вывод о приоритетной и усиливающейся роли социально-демографических, социально-психологических и социокультурных факторов, оказывающих влияние на систему управления. В этой связи, а также основываясь на выявленной и обоснованной ранее необходимости перехода к адаптивной системе управления путем реформирования, представляется целесообразным и оправданным постепенное расширение спектра применяемых методов в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов управления, а также постепенная переориентация отечественных систем управления с целью повышения их эффективности.

## Выводы к главе 2

1. В связи с поставленными в работе целями и задачами исследования, а также исходя из предопределенности вида системы управления преобладающим видом управления, автором был проведен анализ существующих видов управления.

2. На основании анализа, а также в связи с отсутствием в научной литературе единого подхода к классификации систем управления, автором был



предложен собственный подход к классификации, позволяющий выделить административные, индикативные и адаптивные системы управления.

3. Одним из классификационных признаков авторской классификации систем управления является использование социально-психологических и социокультурных аспектов управления. В этой связи, автором проанализированы методы, лежащие в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, соответствующие различным видам систем управления.

4. Основываясь на ретроспективном анализе современного состояния Донецкого региона, автором обоснована объективная целесообразность перехода к адаптивным системам управления.

5. В связи с необходимостью перестройки систем управления в соответствии с современными вызовами, а также исходя из итерационности процессов изменений (адаптации) в адаптивных системах управления, автором рассмотрены модели управления общественными изменениями и сделан вывод относительно наибольшего соответствия модели реформирования современным условиям.

6. Основываясь на проведенном анализе и авторской классификации систем управления, в работе была проведена оценка системы управления предприятий Донецкого региона в условиях непризнанности.

7. Ретроспективный анализ функционирования систем управления трех предприятий региона позволил констатировать наличие существенных отличий в применяемых методах. Различие составила также и интенсивности применения методов, отнесенных к различным группам.

8. Обоснован вывод о возрастающей доле методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, а также и степени эффективности систем управления по мере увеличения срока их непрерывного функционирования.

9. Также было установлено, что два из трех анализируемых предприятий имеют индикативные системы управления, а оставшееся – адаптивную. При этом адаптивную систему управления имеет предприятие, функционирующее на

протяжении наиболее длительного периода. Результаты деятельности данного предприятия позволили сделать вывод о высокой эффективности применения адаптивных моделей в современных условиях функционирования региона.

10. Кроме того, удалось установить, что предприятие использовало модель изменений типа реформирование, что подтверждает сделанные ранее авторские выводы относительно ее эффективности.

11. Исходя из того, что эффективность работы всей системы во многом определяется эффективностью системы и методов управления, автором был проведен анализ факторов, оказывающих влияние на системы управления и предопределяющих их эффективность.

12. На основе анализа степени влияния различных групп внешних факторов на систему управления предприятий Донецкого региона установлено, что одними из наиболее значимых факторов внешней среды являются миграционные процессы и уровень образования и культуры населения, непосредственно и тесно связанные с применением социально-психологических и социокультурных аспектов управления предприятиями региона. При этом установлено, что наиболее значимые внутренние факторы находятся в плоскости материального и социально-психологического стимулирования, а также организационных вопросов в сфере кадровой политики.

13. Базируясь на статистической информации о динамике показателей функционирования Донецкого региона, прогнозах и экспертных оценках относительно его дальнейшего развития, а анализе научной литературы в работе сделано предположение о гипотетической динамике степени значимости таких факторов.

14. В результате исследования сделан вывод о значительном и усиливающемся значении социально-психологического и социокультурного аспектов, что подтверждает сделанные ранее авторские предположения и актуализирует вопросы выработки конкретных рекомендаций относительно совершенствования систем управления предприятиями Донецкого региона.

15. Переход к системам адаптивного вида посредством модели реформирования предполагает усиление применения социально-психологических и социокультурных аспектов управления и требует привлечения специалистов в данной узкой области для обеспечения эффективного применения указанных групп методов. В связи с этим, представляется целесообразным создание социально-психологических служб на предприятиях ДНР.

Основные результаты главы опубликованы в научных трудах автора [67; 68; 72; 74].

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕГИОНА В УСЛОВИЯХ СТРОИТЕЛЬСТВА НОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОСТИ

#### 3.1. Концептуальные положения по совершенствованию систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов

Как показывают результаты проведенного исследования, социально-психологические и социокультурные аспекты в системе управления предприятиями ДНР, имея одно из преобладающих значений, остаются недостаточно популярными у менеджеров. В связи с этим, поиск путей повышения эффективности управления посредством интенсификации использования методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, приобретает практическую ценность.

Несмотря на обоснованную эффективность анализируемых методов, интенсификация их практического использования сопряжена с рядом сложностей, основными из которых являются следующие:

- многогранность таких методов управления;
- наличие особенностей и ограничений по применению каждого из анализируемых методов;
- индивидуальность потребностей сотрудников;
- динамично меняющиеся условия функционирования предприятий региона.

Наличие указанных сложностей предопределяет необходимость привлечения специалистов в данной узкой области для обеспечения

эффективного применения методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов. В связи с этим, автору представляется целесообразным создание социально-психологических служб (СПС) в качестве органа, входящего в структуру предприятия, функционирующего на территории ДНР.

При этом предполагается, что основной целью создания таких служб будет содействие менеджменту в вопросах предотвращения и регулирования социально-психологических и социокультурных конфликтов, а также повышение мотивации и самоорганизации, социальной активности сотрудников предприятия и их групп.

Таким образом, деятельность служб будет охватывать широкий спектр управленческих проблем в сфере регулирования социально-психологических и социокультурных отношений, что является особо актуальным в условиях высокого давления внешних факторов и объективного отсутствия возможности активного использования материальных стимулов.

Поставленные перед СПС задачи предопределяют основные направления их деятельности, в качестве которых выделим такие:

- подбор кадров и формирование трудового коллектива с учетом социально-психологических и социокультурных аспектов;
  - посредничество и содействие в заключении, пересмотре, расторжении психологических контрактов;
  - исследование коллектива, рабочих групп и отдельных индивидов; выявление социально-психологических и социокультурных потребностей;
  - создание системы социально-психологического сопровождения;
  - проведение активного обучения (тренингов, деловых игр, др.);
  - подготовка и консультирование управленческого персонала по вопросам социально-психологических и социокультурных аспектов и методов взаимодействия с подчиненными;
  - регулирование межличностных и межгрупповых конфликтов, др.
- (рисунок 3.1).

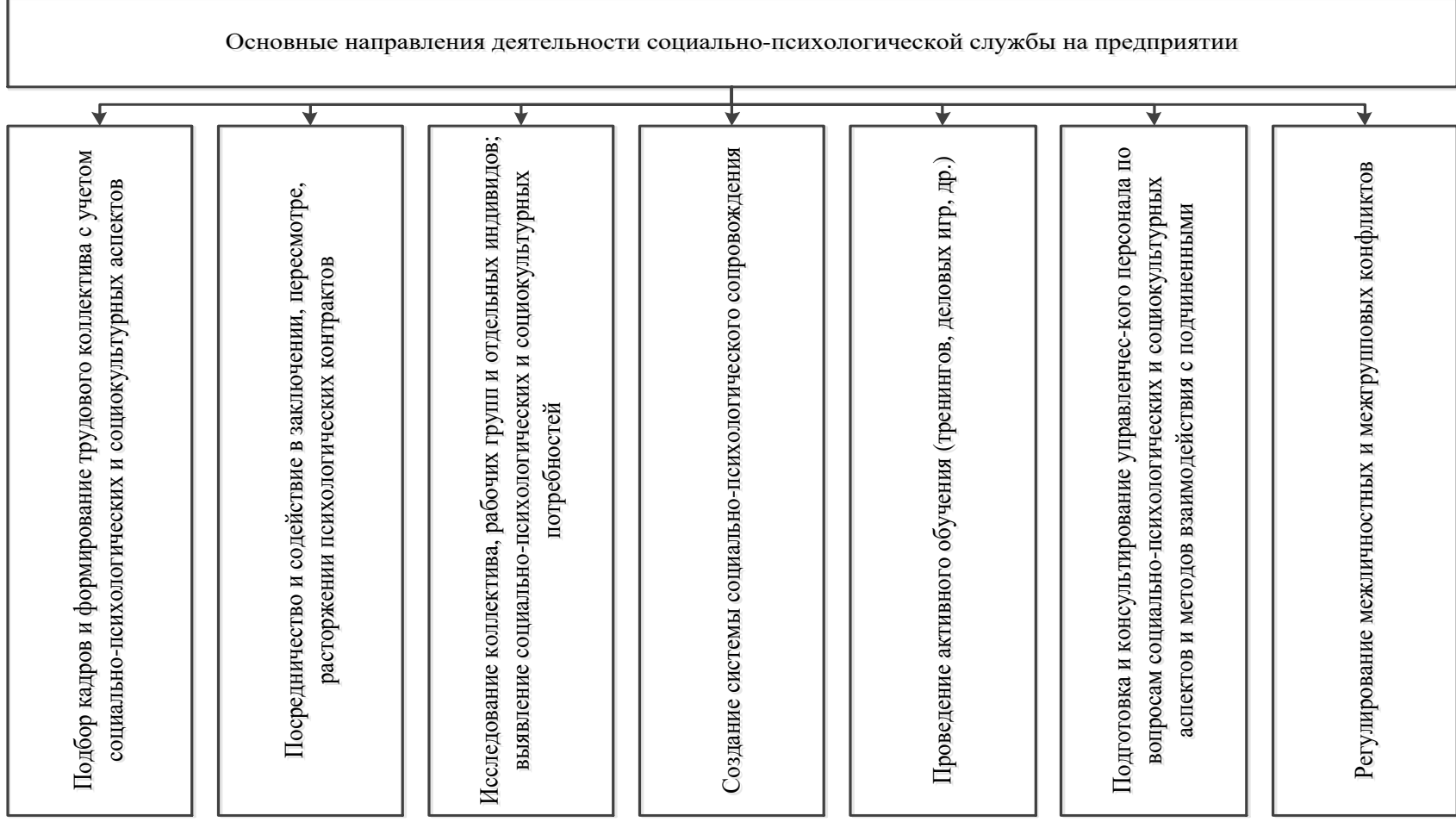


Рисунок 3.1 – Направления деятельности социально-психологической службы [разработано автором]

Эффективность деятельности системы любого назначения во многом предопределяется принципами, положенными в основу ее работы. Исходя из назначения, целей и задач СПС, в качестве основных принципов, лежащих в основе ее деятельности можно выделить следующие:

1. Целенаправленность – деятельность службы должна быть нацелена на достижение определенных результатов в социально-психологической и социокультурной сферах. Как отмечалось ранее, функционирование СПС нацелено на предотвращение и регулирование социально-психологических и социокультурных конфликтов, а также повышение мотивации и самоорганизации, социальной активности сотрудников предприятия и их групп.

2. Комплексность – учет всего многообразия внутренних и внешних связей.

3. Системность – формирование единой системы взаимодействующих и взаимообусловленных непрерывных процессов социально-психологического и социокультурного регулирования, образующих единую систему.

4. Автономность – для успешной работы всей системы необходимо обеспечить максимальный уровень автономной работы составных элементов системы. Таким образом, осуществление деятельности СПС должно осуществляться на правах широкой автономии.

5. Внутреннее равновесие – система должна быть координированной, то есть действия отдельных автономных элементов должны быть согласованы.

6. Равновесие с внешней средой – предусматривает адаптивные возможности системы, то есть необходимо осуществлять самонастройку и самоорганизацию в соответствии с поведением внешней среды.

7. Надежность – степень соответствия ожидаемых результатов функционирования системы фактическим. Для соответствия этому принципу предполагается осуществление регулярного мониторинга и корректировки.

8. Чувствительность – влияние вариации входных параметров на динамические свойства системы. Социально-психологическая и социокультурная составляющие являются одними из самых чувствительных. В связи с этим, высокая чувствительность к вариации входных параметров должна сопровождаться чувствительностью управляющих воздействий.

9. Устойчивость – характеристика, отражающая возможность системы в ответ на воздействия возвращаться в равновесное состояние. Исходя из того, что одной из целей СПС является предотвращение и регулирование социально-

психологических и социокультурных конфликтов, можно утверждать, что эффективное функционирование службы повысит устойчивость системы в целом.

10. Маневренность – характеристика, которая определяет оперативность или скорость перестройки системы. Предполагается, что постоянно осуществляемый СПС мониторинг обеспечит своевременное реагирование и позволит сократить инерционность системы и повысить ее быстродействие.

11. Эффективность – показатель, отражающий степень соответствия выходов системы ее входам. Эффективность является ключевой характеристикой. Повышение эффективности является основной целью проводимого исследования.

12. Экономичность – взвешенного распределения ограниченных финансовых ресурсов по направлениям в соответствии с приоритетными целями, общая минимизация затрат.

13. Законность – отсутствие противоречащих законодательству целей и методов.

14. Альтернативность – выбор наиболее взвешенного управленческого решения из числа множества альтернатив.

15. Непротиворечивость – наличие внутренней согласованности в самой СПС, а также между СПС и другими элементами системы; непротиворечивость целей СПС целям всей системы.

Аргументация принципов деятельности СПС предопределяет выбор методов и инструментов, используемых службой. Ограниченность инструментария определяется принципом экономичности и экономическим положением предприятий ДНР.

В то же время следует отметить, что ограниченность методов стимулирования, сопряженная с финансовыми возможностями предприятий, функционирующих в условиях современных вызовов, может не соответствовать ожиданиям сотрудников, что провоцирует их неудовлетворенность, вызывает чувство несправедливости, может служить предпосылкой снижения эффективности их работы и назревания социальных конфликтов. В связи с этим, деятельность СПС в том числе должна быть нацелена на формирование адекватных ожиданий и достижение справедливости в вознаграждении.



Развитие теорий ожидания и справедливости посредством установление четких эквивалентов между выполняемой работой и ожидаемым справедливым вознаграждением за ее выполнение сформировалось в рамках теории психологических контрактов, основоположниками которой принято считать К. Аргириса [132], Х. Левинсона [1].

За время становления и развития теории психологического контракта были достигнуты значительные научные результаты и практические рекомендации. Вопросы формирования и внедрения психологических контрактов в практику менеджмента предприятий США и стран Западной Европы получили широкое распространение в зарубежной литературе [1; 64; 132; 134; 135; 138; 140]. Имеется также ряд публикаций отечественных ученых, направленных на изучение эффективности, особенностей и механизмов применения данного инструментария в практике управления отечественными предприятиями [1; 24; 90].

В то же время, несмотря на широкий интерес к контрактному методу со стороны научного сообщества, на настоящий момент не было сформировано единого подхода к трактовке дефиниции «психологический контракт». В связи с этим, интерес представляет анализ существующих подходов к определению данной категории (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Подходы к трактовке дефиниции «психологический контракт» [составлено автором на основании [24; 90; 134; 135; 138; 140]]

Автор	Определение
1	2
И. Бердвелл, Л. Холден, Т. Клейдон	Индивидуальные верования, формируемые организацией и рассматриваемые в рамках обменных отношений между каждым конкретным работником и организацией [134]
Казанцева Ю.Б.	Непрописанное соглашение между работником и организацией, основанное на взаимно разделяемых обязательствах и ожиданиях [24]
М. Вэллин	Взгляд на реальную ситуацию сквозь призму субъективного восприятия сторон трудового взаимодействия друг другом и может быть намного более действенным в плане определения поведения работников [135]

## Продолжение таблицы 3.1

1	2
Д. М. Руссо, С. А. Тийоривала	Бессознательные предположения работников относительно отношений занятости [140]
Ребрилова Е.С.	Интегральная характеристика субъекта труда, приобретаемая во взаимодействии с социальными условиями производственной среды [90]
Гвэст Д., Бринер Б., Дикман М.	Готовность работодателя сдерживать свои обещания, справедливое отношение к работнику, предоставление стабильной занятости, возможность проявить компетентность и обеспечение карьерного роста и, с другой стороны, ожидание от работников приверженности, компетентности, усилий, подчинения, инновационных и оригинальных решений [138]

В связи с целями исследования представляется актуальным и оправданным формирование собственного определения дефиниции «психологический контракт».

Так, в рамках исследования под психологическим контрактом будем понимать неформальный договор между управляющей системой (работодателем,  $S_1$ ) и объектом управления (работником,  $S_2$ ), закрепляющий однозначное соответствие между результатами функционирования объекта управления ( $y$ ) и ответными откликами управляющей системы ( $m$ ), а также условиями реализации объектом управления своих функций, формирующихся под воздействием внешних возмущений ( $w$ ) (рисунок 3.2).

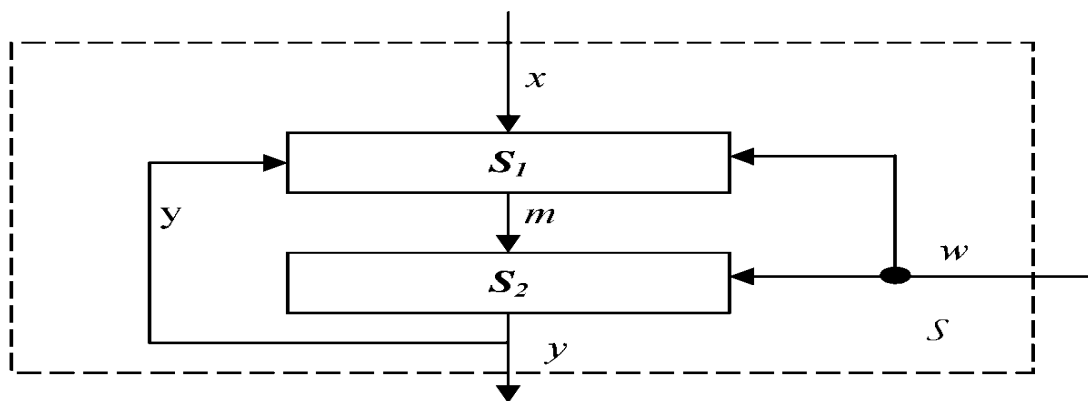


Рисунок 3.2 – Схема реализации инструмента психологического контракта в СПС [составлено автором на основании [63]]

Как видно из рисунка 3.2, данная система управления является системой с обратной связью ( $y$ ), что позволяет системе управления обеспечивать справедливость вознаграждения ( $m$ ).

Следует отметить, что фундаментами теории психологических контрактов выделяются 3 уровня, являющихся неотъемлемыми компонентами таких контрактов. Так, Э. Берн выделил административный, профессиональный и психологический уровни, а Дж. Хей переработала и адаптировала предложенную модель путем смещения акцента с терапевтического на организационный аспект (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Структура психологического контракта [составлено автором на основании [135, с. 15-16; 140, с. 17-18]]

В то же время, как иллюстрирует рисунок 3.2, в системе присутствуют внешние возмущающие воздействия ( $w$ ), которые определяют условия

реализации объектом управления своих функций. Как отмечалось ранее, организации Донецкой Народной Республики функционируют в условиях динамически изменяющейся агрессивной внешней среды, которая слабо поддается прогнозированию и является предпосылкой для реализации рисков, которые могут послужить причиной нарушения заключенного ранее психологического контракта.

При этом, провоцируемые риски оказывают воздействие, как на управляющую систему, так и на объект управления. Таким образом, реализация указанных рисков способна привести к изменению условий реализации своих функций, как работодателем, так и работником, что может спровоцировать нарушение заключенного ранее психологического контракта обеими из сторон.

Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях функционирования предприятий Донецкой Народной Республики заключение долгосрочных психологических контрактов осложнено высоким динамизмом внешней среды и связанными с этим рисками нарушения такого контракта.

В связи с этим, особую актуальность и практическую ценность приобретают вопросы итерационного пересмотра и корректировки психологических контрактов, что также предполагается целесообразным осуществлять посредством СПС.

Д. Ньюстром и К. Дэвис [89] в труде «Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте» рассматривают вопросы пересмотра психологического контракта. В то же время, основаниями для пересмотра контракта с уже работающим сотрудником согласно [89] являются изменение обязанностей и повышение. В то же время, такой подход не в полной мере отвечает специфике контрактной деятельности в управлении трудовыми ресурсами предприятий ДНР. В связи с этим, автору представляется целесообразным дополнение предложенного ранее подхода (рисунок 3.4).

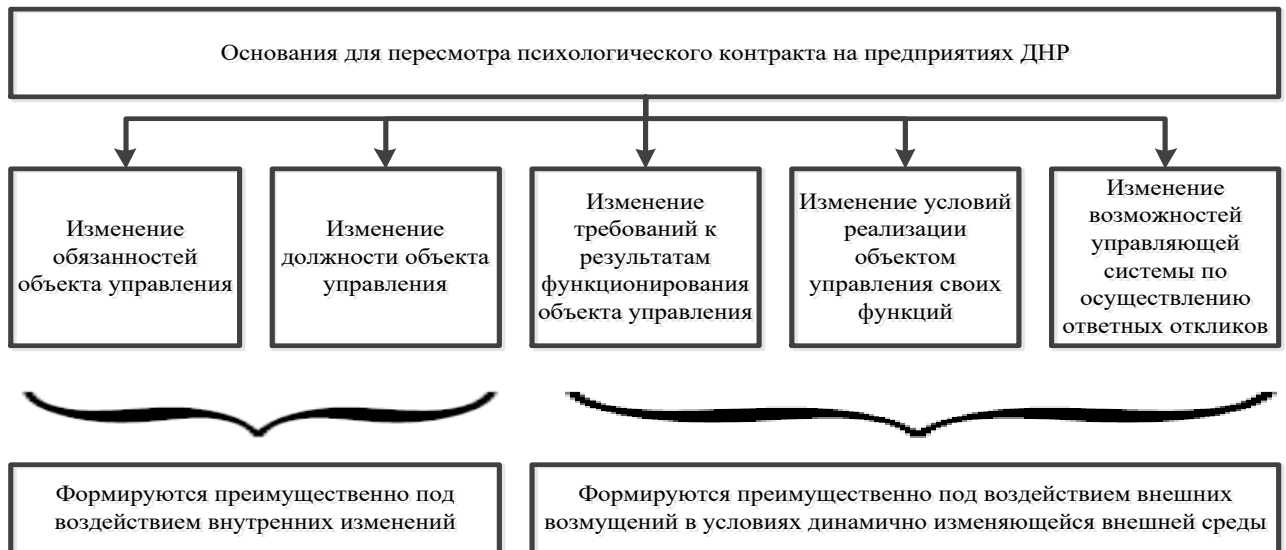


Рисунок 3.4 – Основания для пересмотра психологического контракта на предприятиях ДНР [составлено автором]

Как видно из рисунка 3.4, пересмотр психологического контракта на предприятиях ДНР – специфическая итерационная совместная деятельность управляющей системы и объекта управления по пересмотру оговоренных ранее условий такого контракта, связанная с изменением, как внутренних, так и внешних по отношению к предприятию условий.

Функции СПС в рамках пересмотра психологических контрактов заключаются в формировании предложений по изменению таких контрактов, изучению требований по изменению контрактов, исходящих от управляемой системы (работников), а также посредничестве в заключении психологических контрактов с целью формирования адекватных ожиданий с обеих сторон.

Таким образом, переход к адаптивной системе управления посредством модели реформирования предполагает постоянный итерационный пересмотр под воздействием внутренних и внешних факторов психологических контрактов и, соответственно, применяемых в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов методов управления.

На основе вышесказанного, в работе были предложены концептуальные положения совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов в виде схемы. Авторская схема

основана на изложенных принципах, цели и направлениях деятельности СПС, как центрального звена авторских концептуальных положений, отражающая применение на различных стадиях жизненного цикла методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, а также учитывающая обоснованные и описанные автором основания для пересмотра психологических контрактов на предприятиях ДНР. Иллюстрация авторских концептуальных положений совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов приведена на рисунке 3.5.

Таким образом, авторские концептуальные положения предполагают переход к адаптивной системе управления за счет итерационного процесса пересмотра используемых методов управления, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов.

Указанные методы составляют основу инструментальной базы управления, реализуемой посредством социально-психологической службы, организованной в соответствии с набором принципов. Изменение методов управления, согласно авторской схеме, приведенной на рисунке 3.5, происходит под воздействием следующих оснований:

1. Основания для пересмотра методов, сформированные под воздействием внешних возмущений:

- изменение требований к результатам функционирования объекта управления;
- изменение условий реализации объектом управления своих функций;
- изменение возможностей управляющей системы по осуществлению ответных откликов.

2. Основания для пересмотра методов, сформированные под воздействием внутренних изменений:

- изменение обязанностей объекта управления;
- изменение должности объекта управления.

3. Переход к следующему этапу жизненного цикла предприятия.

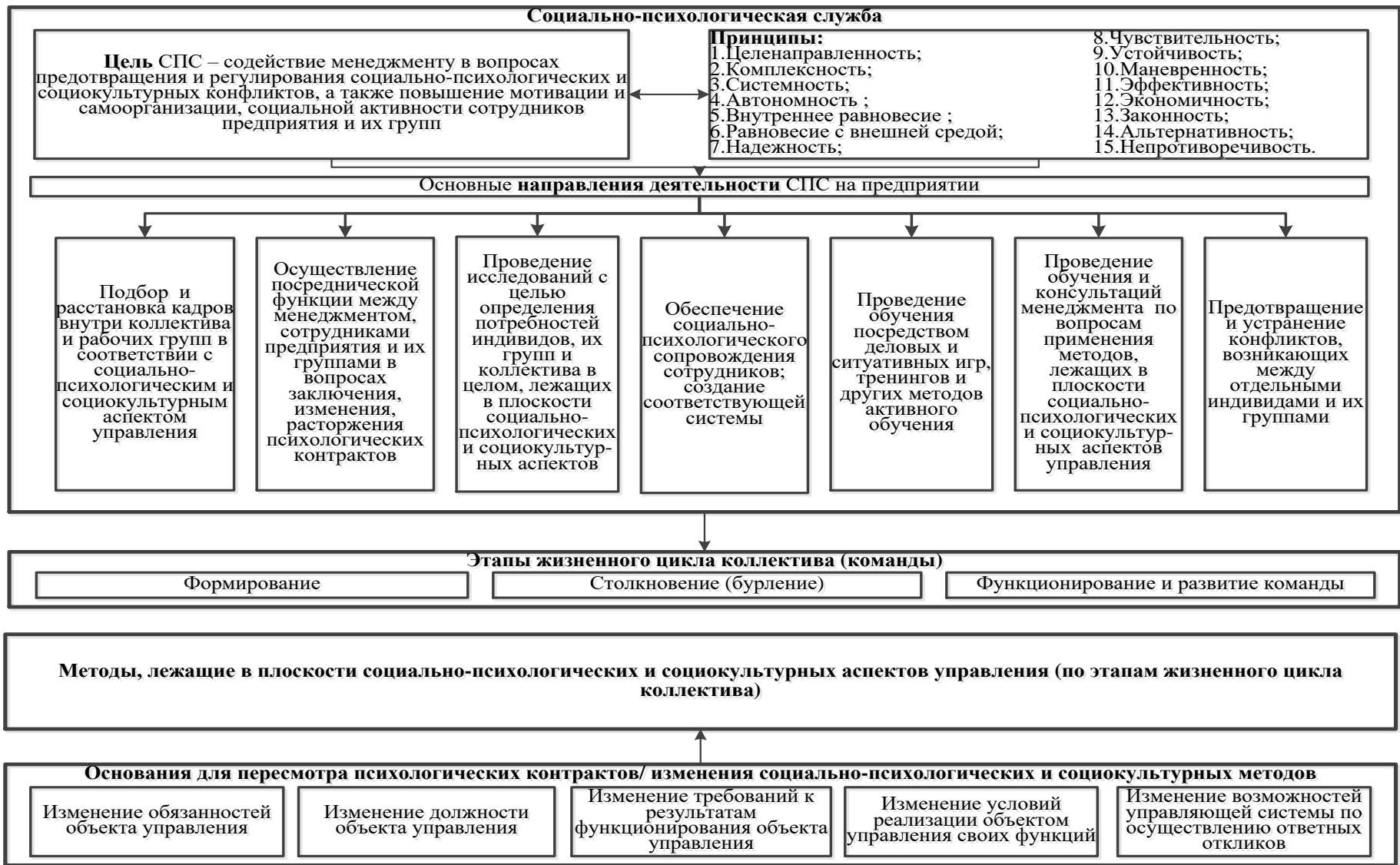


Рисунок 3.5 – Концептуальные положения совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов [разработано автором]

Таким образом, в ходе исследования были разработаны концептуальные положения совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов, отличительной особенностью которых является использование в качестве центрального компонента социально-психологической службы предприятия, что позволит повысить адаптивность системы, скорость ее реагирования на внешние и внутренние вызовы, а также обеспечит эффективность использования методов управления, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, как наиболее перспективных на современном этапе развития предприятий в ДНР.

### 3.2. Совершенствование механизма управления организациями Донецкой Народной Республики

Обоснованные автором рекомендации по внедрению социально-психологической службы на предприятиях ДНР актуализируют вопросы совершенствования механизма управления организациями региона и, в частности, распределения управленческих функций внутри организации.

Как было описано ранее, социально-психологической службе вменено в обязанности выполнение ряда управленческих функций. В то же время, функции по управлению системой в целом возложены на топ-менеджмент предприятия, а функции по управлению отдельными подразделениями – на руководителей соответствующих подразделений. Исходя из вышесказанного, интерес приобретает формализация взаимодействия социально-психологической службы с другими подразделениями предприятия, а именно – распределение управленческих функций по реализации методов, лежащих в плоскости



социально-психологического и социокультурного аспектов, между службой, руководителями отделов и топ-менеджментом (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Распределение между субъектами управления функций по реализации методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов [составлено автором]

Субъекты управления методы, лежащие в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов	Социально-психологическая служба	Начальник отдела кадров	Руководители отделов	Топ-менеджмент
<b>Методы предотвращения конфликтов в коллективе</b>				
Оптимальный подбор и расстановка кадров	+	+	+	+
Профессиональный отбор	+	+	+	+
Формирование и развитие трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости	+		+	
Исследование коллективов и отдельных индивидов	+			
Социальное планирование и проектирование	+			
Управление индивидуально-личностным поведением	+		+	+
Создание ориентирующих условий	+		+	+
<b>Методы разрешения (урегулирования) конфликтов</b>				
Создание и поддержание морального климата в коллективе	+		+	+
Социальное регулирование	+		+	+
Управление нормативным поведением	+	+	+	
Внушение			+	+
Методы личного примера			+	+
Укрепление дисциплины	+	+	+	+
Управление индивидуально-личностным поведением	+		+	+
Регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов	+		+	+
<b>Методы развития потенциала сотрудников и организации</b>				
Исследование коллективов и отдельных индивидов	+			
Активное обучение	+			
Методы личного примера			+	+
Повышения эффективности стимулирования деятельности работников	+		+	+
Консультативная деятельность	+		+	
Моральное поощрение			+	+
Повышение социальной активности	+		+	
Управление индивидуально-личностным поведением	+		+	+
Создание ориентирующих условий	+		+	+
Гуманизация отношений между работниками и руководителями	+			+
Психологическое побуждение (мотивации)	+		+	+

Как видно из таблицы 3.2, основные функции по реализации методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, возложены на социально-психологическую службу, что позволит снизить нагрузку на управленческий персонал.

В то же время, ряд функций может быть реализован как службой, так и руководителями отделов, что, в силу специфики рассматриваемых функций не приводит к дублированию, а способствует еще большему росту эффективности их применения.

К таким функциям могут быть отнесены:

- оптимальный подбор и расстановка кадров;
- профессиональный отбор;
- формирование и развитие трудового коллектива с учетом психологической и социально-психологической совместимости;
- управление индивидуально-личностным поведением;
- создание ориентирующих условий;
- создание и поддержание морального климата в коллективе;
- социальное регулирование;
- управление нормативным поведением;
- укрепление дисциплины;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов;
- повышение эффективности стимулирования деятельности работников;
- консультативная деятельность;
- повышение социальной активности;
- гуманизация отношений между работниками и руководителями;
- психологическое побуждение (мотивации).

Участие СПС в процессах оптимального отбора и расстановки кадров осуществляется посредством делегирования сотрудникам СПС функций по анализу социально-психологического и социокультурного портрета кандидата в процессе трудоустройства.

Участие СПС в процессе профессионального отбора реализуется за счет выполнения СПС функций по анализу психологического соответствия кандидата условиям труда и предъявляемым требованиям.

Формирование и развитие трудового коллектива предполагает создание команд, грамотную расстановку кадров, распределение рабочих мест, объединение в смены и др. с учетом социально-психологической и социокультурной совместимости сотрудников. Изучение совместимости, а также разработка рекомендаций входит в обязанности СПС.

Управление индивидуально-личностным поведением предполагает изучение личности подчиненного и анализ мотивации его поведения, что также является функциями социально-психологической службы.

Методы создания ориентирующих условий, поддержания морального климата в коллективе, социального регулирования, управления нормативным поведением, укрепления дисциплины, консультативная деятельность и деятельность по гуманизации отношений между работниками и руководителями реализуются без непосредственного участия СПС. В тоже время данные группы методов требуют обучения менеджмента предприятия их использованию, контроля со стороны СПС за реализацией управленческих функций в рамках данных методов и консультирования руководителей с целью повышения эффективности использования указанного инструментария.

Регулирование межличностных и межгрупповых отношений, конфликтов осуществляется с учетом анализа причин таких конфликтов, глубокого анализа личностей конфликтующих, а также рекомендаций СПС относительно методов регулирования для каждого отдельного конфликта. Регулирование в зависимости от уровня конфликта и его содержания может осуществляться топ-менеджментом, руководителями соответствующих отделов или социально-психологической службой.

Повышение эффективности стимулирования деятельности работников, психологическое побуждение и повышение социальной активности

осуществляется с учетом индивидуальных социально-психологических потребностей сотрудников, изучение которых лежит в плоскости функций СПС.

Следует отметить, что согласно таблице 3.2 некоторые функции по реализации социально-психологических и социокультурных методов возложены исключительно на СПС, а именно:

- исследование коллективов и отдельных индивидов;
- социальное планирование и проектирование;
- активное обучение.

Реализация перечисленных функций требует специальных знаний, умений и навыков, что предопределяет низкую эффективность выполнения их субъектами управления, не имеющими специализированного образования. Кроме того, делегирование этих функций социально-психологической службе будет способствовать высвобождению времени у руководящего персонала на реализацию других управленческих функций, что также является положительным эффектом.

Отметим, что функции, возложенные на топ-менеджмент (таблица 3.2), иллюстрируют необходимость и оправданность применения методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, не только внутри отделов, но и на уровне управления предприятием в целом (при управлении начальниками отделов и самой социально-психологической службы).

Таким образом, создание единой службы будет способствовать интеграции сотрудников всех подразделений в единый коллектив, обеспечит повышение эффективности взаимодействия сотрудников и их групп, позволит повысить управляемость системы за счет точной фокусировки на реальных потребностях индивидов, выявленных службой в ходе проводимого анализа. Кроме того, повышение навыков управленческого персонала по применению методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, позволит повысить эффективность управления сотрудниками на всех уровнях, а методы активного обучения – минимизировать количество конфликтных ситуаций при взаимодействии сотрудников.

В связи с вышесказанным, интерес и практическую ценность приобретают вопросы совершенствования механизма управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления (рисунок 3.6).

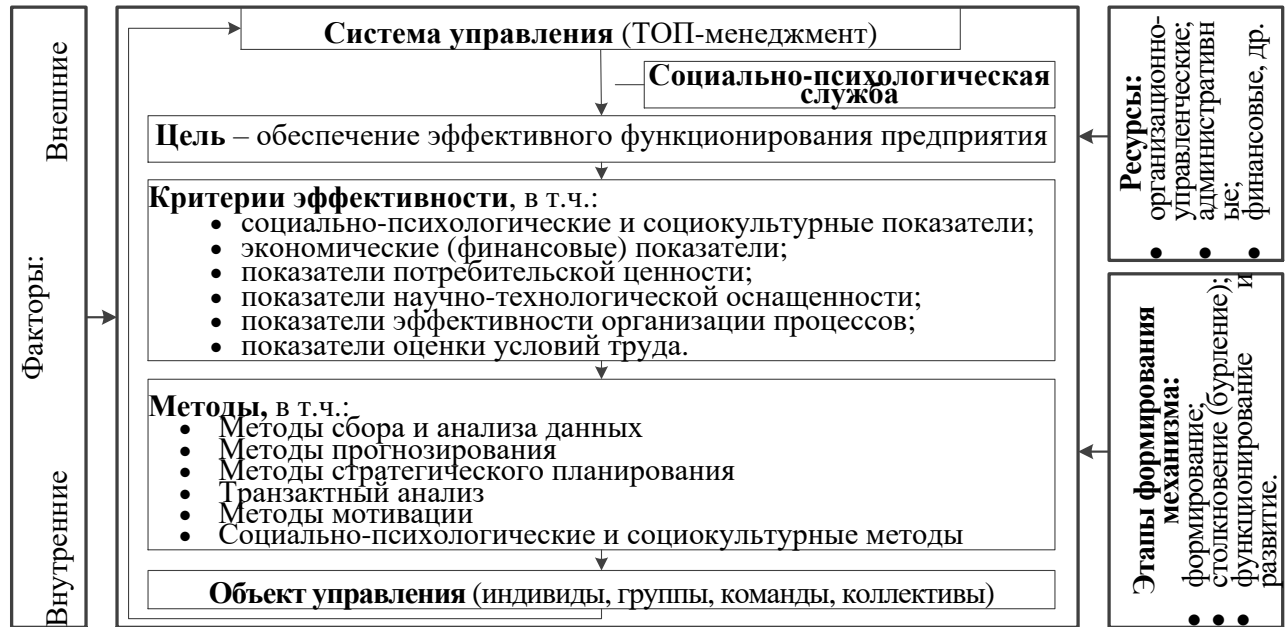


Рисунок 3.6. – Механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления

Как видно из рисунка 3.6, механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления иллюстрирует, что управленческие функции возложены на систему управления, а социально-психологическая служба играет роль вспомогательного элемента. Системой управления формулируются цели управления и вырабатываются критерии качества, на основании которых определяется степень достижения поставленной цели. Реализация управленческих функций осуществляется посредством методов, с помощью которых система управления воздействует на объект управления. При этом, как упоминалось ранее, применение отдельных социально-психологических и социокультурных методов оправдано на различных этапах жизненного цикла коллектива (команды). В связи с этим, в усовершенствованном механизме предусмотрено использование указанных методов в соответствии с этапами формирования механизма.

С целью повышения качества управления в разработанный механизм заложено наличие обратной связи от объекта управления к системе управления. А с целью оперативного реагирования на динамические изменения внешней среды функционирования предприятий Донецкого региона, в механизме учтено влияние различных факторов (внутренних и внешних), а также ресурсов на процесс управления.

Исходя из того, что в основе авторских концептуальных положений лежат этапы жизненного цикла коллектива (команды) представляется целесообразным представление механизма управления организациями региона также посредством отражения сущности реализации управленческих функций на различных этапах жизненного цикла коллектива (команды). Таким образом, этапы формирования механизма включают (рисунок 3.7 а, б):

- формирование коллектива (команды);
- столкновение (бурление);
- функционирование коллектива (команды).

На первом этапе до непосредственного формирования коллектива (команды) необходимо провести предварительные подготовительные работы, а именно: провести сбор данных и прогнозирование. Предполагается, что грамотное управление коллективом (командой) в условиях динамично меняющейся внешней среды, характерной для предприятий Донецкой Народной Республики, возможно исключительно при условии постоянного итерационного процесса прогнозирования внешних факторов. Как отмечалось ранее, внешние факторы оказывают существенное влияние на системы управления предприятиями региона. При этом было установлено, что наибольшее влияние оказывают рыночные и социально-демографические факторы. Анализ, проведенный в главе 2, позволил установить, что данные группы факторов периодически оказывают большее влияние на системы управления предприятиями Донецкого региона, чем внутренние факторы. Таким образом, эффективное формирование стратегии не представляется возможным без этапов сбора данных и прогнозирования.

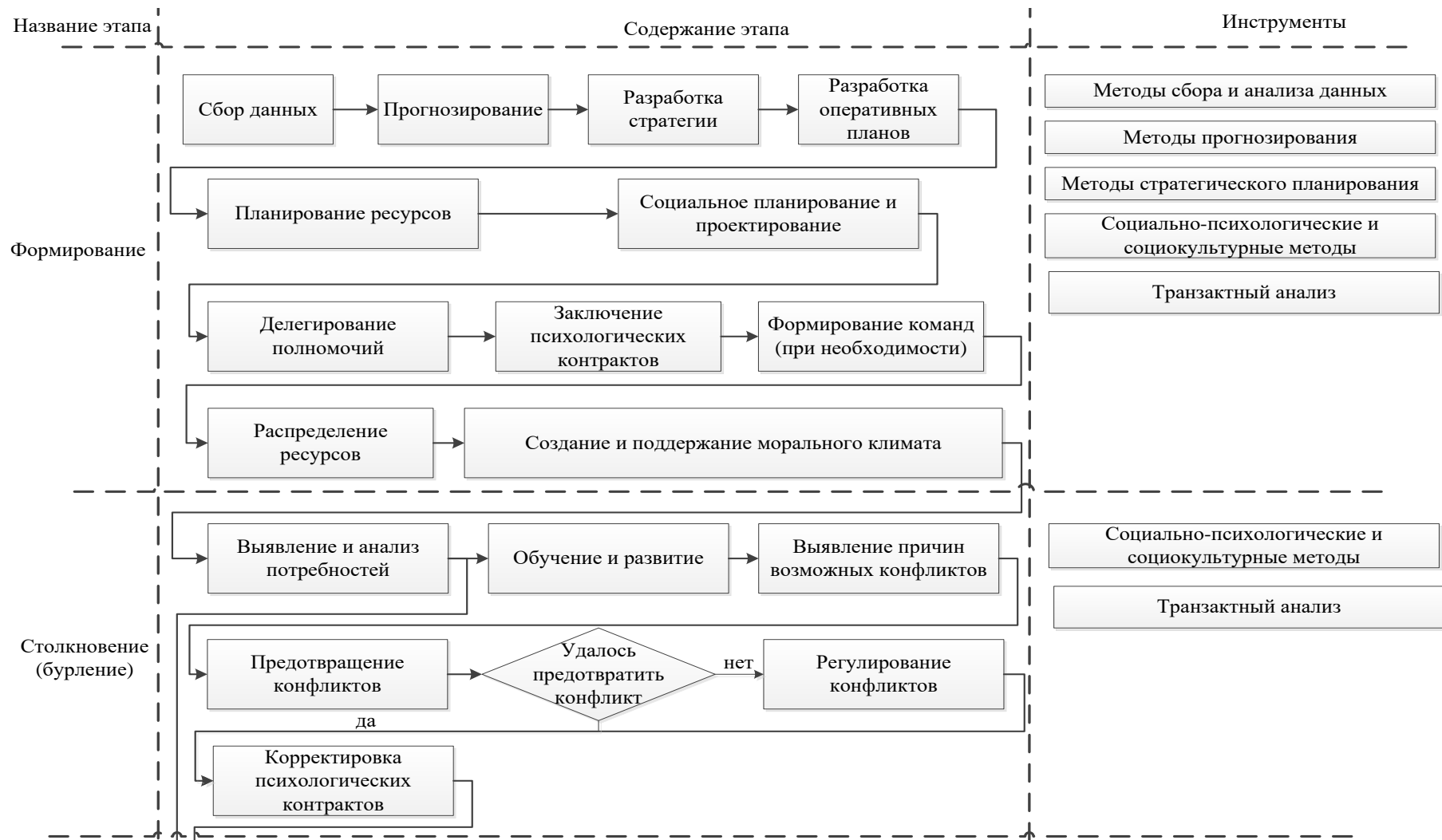


Рисунок 3.7 (а) – Этапы формирования механизма управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления [разработано автором]



Рисунок 3.7 (б) – Этапы формирования механизма управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления [разработано автором]



На этапе разработки стратегии должны быть определены стратегические цели, показатели, иллюстрирующие их достижение, а также выбрана модель управления общественными изменениями.

Как отмечается в научной литературе [48; 64; 90], финансовые показатели, используемые для оценки эффективности деятельности предприятия, не способны в полной мере отвечать потребностям стратегического управления.

Система сбалансированных показателей, как альтернатива традиционным финансовым показателям, предложенная Д. Нортон и Р. Капланом [48], предполагает использование показателей 4-х видов, а именно:

- финансовые показатели;
- показатели потребительской ценности;
- показатели эффективности внутренних бизнес-процессов;
- показатели обучения и развития.

Исходя из проведенного ранее анализа внутренних факторов, оказывающих наибольшее влияние на системы управления предприятий Донецкого региона, целесообразным является дополнение указанных выше групп показателей. Так, автору представляется оправданным выделение следующих групп показателей:

- социально-психологические и социокультурные показатели;
- экономические (финансовые) показатели;
- показатели потребительской ценности;
- показатели научно-технологической оснащенности (показатели эффективности внутренних бизнес-процессов);
- показатели эффективности организации процессов;
- показатели оценки условий труда (физиологические факторы).

Таким образом, на этапе формирования стратегии необходимо определить показатели, позволяющие оценить деятельность предприятия в рамках 6 указанных выше направлений. При этом представляется оправданным количественная оценка целевых значений таких показателей.

Следует отметить, что переход к целевым значениям стратегических показателей возможен с использованием различных моделей управления общественными изменениями.

Как было обосновано в разделе 2, для управления изменениями, протекающими на предприятиях Донецкого региона, наиболее оправдано применение модели реформирования. Активное использование в рамках реализации модели реформирования методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, предопределяет эффективность вовлечения социально-психологической службы в процессы управления изменениями.

После разработки стратегии необходимым и оправданным является оперативное планирование. В ходе оперативного планирования формируются краткосрочные планы, определяются материальные ресурсы, необходимые для их реализации, а также анализируется потребность в человеческих ресурсах с учетом их профессиональных качеств, социально-психологических и социокультурных особенностей.

Следует отметить, что на этапе социального планирования и проектирования особую актуальность приобретает использование методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов. Эффективность планирования на данном этапе во многом предопределяет эффективность работы системы, достижение стратегических целей и выполнение оперативных планов. В связи с этим, для осуществления грамотного социального планирования и проектирования целесообразным и оправданным является привлечение специалистов социально-психологической службы предприятия.

На следующем этапе осуществляется распределение обязанностей и полномочий, а также заключение психологических контрактов. Как отмечалось ранее, заключение психологических контрактов основывается на методе транзактного анализа, что требует привлечения специалистов в данной области.

Таким образом, психологические контракты автору представляется целесообразным заключать при участии трех сторон: сотрудника, его

руководителя (непосредственного руководителя, руководителя отдела или топ-менеджера), а также сотрудника социально-психологической службы предприятия.

После заключения контракта происходит непосредственное формирование коллектива (команды) и распределение ресурсов между ее членами.

Создание и поддержание морального климата в коллективе является важнейшим этапом процесса формирования команды и предполагает активное использование методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов. Как отмечалось ранее, в данный процесс должны быть вовлечены сотрудники социально-психологической службы, руководители соответствующих отделов, а также топ-менеджмент.

Стоит также отметить, что проведенное исследование систем управления трех предприятий региона позволило сделать обоснованный вывод, о недостаточности внимания, уделяемого данному этапу (и соответствующим ему методам в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов).

В связи с этим, можно сделать вывод, что инкорпорирование в процесс создания и поддержания морального климата в коллективе сотрудников социально-психологической службы способно существенно повысить эффективность системы управления на этапе формирования коллективов (команд).

На этапе столкновения/бурления коллектив (команда) переходит к непосредственному выполнению своих обязанностей. В связи с этим, на данном этапе появляется возможность эффективно оценить потребности членов коллектива, в том числе физиологические (гигиенические факторы), социально-психологические и социокультурные (мотивационные факторы).

Оценка физиологических потребностей осуществляется непосредственным руководителем.

Оценка социально-психологических и социокультурных осуществляется при участии сотрудников социально-психологической службы предприятия и предполагает использование ряда специфических методов. В том числе к таким

методам могут быть отнесены: наблюдение, анкетирование, интервьюирование, экспертный опрос, тестирование, социальный эксперимент, др.

Выявленные на данном этапе потребности могут не соответствовать тем, которые были «зафиксированы» в момент заключения психологических контрактов. В таком случае будет выявлена необходимость перезаключения/расторжения/корректировки заключенных ранее контрактов.

Кроме того, полученная на данном этапе информация о потребностях может быть использована в процессе формирования стратегии мотивации персонала (этап 3 механизма управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления).

Следует отметить, что в процессе выявления и анализа потребностей также изучаются потребности в обучении и развитии персонала. Изучение данного класса потребностей предполагает выявление самой потребности, а также анализ барьеров, провоцирующих сопротивление сотрудников обучению. Такими барьерами могут быть:

1. Барьер восприятия – осознание сотрудником необходимости обучаться.
2. Барьер культуры – культурные особенности сотрудника, предопределяющие его консервативность.
3. Эмоциональные барьеры – наличие страхов (страх к изучению нового, страх потерпеть неудачу, др.).
4. Мотивационные барьеры – отсутствие мотивации к обучению и развитию.
5. Когнитивные барьеры – недостаточность начальных базовых знаний для прохождения дальнейшего обучения по определенной программе.
6. Интеллектуальные барьеры – отсутствие (недостаточная развитость) навыков обучения.
7. Коммуникационные барьеры – барьеры восприятия информации, поступающей в ходе обучения, др.

Следующий шаг механизма предполагает непосредственный переход к обучению персонала. На этом шаге проводятся необходимые инструктажи,

даются соответствующие пояснения, при необходимости проводится обучение работе с определенным оборудованием, соответствующим программным обеспечением, специфическими методиками, др.

Далее при участии сотрудников социально-психологической службы предприятия осуществляется выявление причин возможных конфликтов, а также предпринимаются меры по возможному устранению таких конфликтов.

В случае если все конфликты удалось предотвратить до этапа их проявления, переходят непосредственно к пересмотру психологических контрактов.

Если удалось предотвратить не все конфликты и/или предотвратить не в полной мере, то переходят к регулированию конфликтов.

На этапах выявления, предотвращения и регулирования конфликтов используются преимущественно методы управления, лежащие в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов. В рамках реализации данных процессов основная нагрузка ложится на сотрудников социально-психологической службы предприятия при участии руководителей отделов и предприятия в целом.

Этап столкновения/бурления завершается пересмотром психологических контрактов, заключенных на этапе формирования коллективов (команд). Необходимость корректировки контрактов возникает под воздействием преимущественно таких оснований:

- уточнение требований к результатам функционирования объекта управления;
- уточнение условий реализации объектом управления своих функций;
- уточнение обязанностей объекта управления.

Необходимость пересмотра психологических контрактов на данном этапе связана, прежде всего, с необходимостью преодоления взаимного недопонимания между сторонами контракта по поводу, условий труда, объемов выполняемой работы и используемой системы мотивации.

После уточнения психологических контрактов переходят к разработке стратегии мотивации персонала с использованием методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов. Разработка стратегии мотивации персонала является первым подэтапом этапа функционирования коллектива (команды).

Далее происходит непосредственная реализация стратегии мотивации персонала. Исходя из того, что выбранная модель общественных изменений предполагает обширное использование методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, а также исходя из обоснованной необходимости и целесообразности использования данных методов в условиях функционирования предприятий региона, стратегия мотивации персонала предприятия в значительной мере базируется на таких методах:

1. Повышение эффективности стимулирования деятельности работников.
2. Консультативная деятельность.
3. Моральное поощрение.
4. Методы повышения социальной активности, которые призваны повышать инициативу и творческое отношение членов коллектива к исполнению служебных и общественных обязанностей.
5. Методы управления индивидуально-личностным поведением призваны обеспечить необходимое производственное поведение персонала в соответствии с поставленными целями.
6. Ориентирующих условий.
7. Гуманизация отношений между работниками и руководителями, соответствующая принципам социальной справедливости: стиль руководства, этика и культура управления.
8. Психологического побуждения (мотивации), формирующего у работников инициативу, предприимчивость, стремление к высокопроизводительному труду.

Очевидным является тот факт, что на этапе реализации стратегии мотивации персонала необходимо активное участие сотрудников социально-психологической службы.

Для оценки эффективности осуществляемой деятельности проводится анализ соответствия результатов функционирования стратегическим целям предприятия.

В случае если результаты не соответствуют целям, переходят к анализу возможных причин несоответствия и возвращаются к этапу механизма, требующему корректировки.

В случае если несоответствий стратегическим целям выявлено не было, переходят к анализу выполнения психологических контрактов. Такой анализ проводят в двухстороннем порядке, т.е. анализируют выполнение контрактов обеими сторонами.

Если одна (или более) из сторон нарушала психологический контракт, то проводят анализ причин выявленных нарушений с последующей корректировкой контракта.

Если психологический контракт не нарушался ни одной из сторон, то возвращаются к этапу реализации стратегии мотивации персонала.

Следует отметить, что на каждом этапе изменения состава коллектива и/или осуществления структурных преобразований итерационный процесс возобновляется с первого этапа.

Резюмируя вышесказанное, заметим, что переход к адаптивной системе управления, предполагающий самоорганизацию системы, т.е. изменение параметров и структуры системы в ответ на возмущающие внешние воздействия, требует постоянного возвращения к первому этапу механизма – к стадии формирования коллектива (команды).

Очевидно, что такое изменение требует также корректировки методов управления, применяемых в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов. Также следует отметить, что изменения могут затрагивать не всю систему, а только ее часть и, соответственно, требовать

изменения применяемых методов не для всего предприятия, а в той его части, которая была вовлечена в изменения.

### 3.3. Методика оценки социально-экономического эффекта совершенствования форм функционирования и развития систем управления организациями региона

Обоснование предложенных мероприятий актуализирует вопросы расчета социально-экономического эффекта от их внедрения.

При этом, как упоминалось выше, авторский механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления предполагает разработку стратегии и соответствующей ей системы показателей, позволяющих отслеживать степень ее достижения.

В научной литературе присутствуют неоднократные подтверждения [48; 64; 90] того, что традиционный набор финансовых показателей не способен в полной мере удовлетворить потребности системы управления. В связи с этим, авторами работы [48] предложено использование более широкого набора показателей, получивших название «Сбалансированная система показателей».

В то же время, анализ наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на системы управления предприятий Донецкого региона, проведенный в работе, позволил автору расширить перечень групп факторов, используемых в классической системе сбалансированных показателей. Так, автором выделены следующие группы:

- социально-психологические и социокультурные показатели;



- экономические (финансовые) показатели;
- показатели потребительской ценности;
- показатели научно-технологической оснащенности (показатели эффективности внутренних бизнес-процессов);
- показатели эффективности организации процессов;
- показатели оценки условий труда (физиологические факторы).

В связи с целями оценки эффективности внедрения предложенных мероприятий представляется целесообразным формирование соответствующего перечня показателей, отображающих достижение стратегических целей анализируемых предприятий.

Так, для оценки социально-психологического и социокультурного аспекта деятельности автору представляется целесообразным расчет таких показателей как:

- наличие тренингов;
- наличие неформальных мероприятий;
- половое распределение сотрудников;
- уровень квалификации кадров;
- лояльность коллектива к руководству;
- наличие конфликтов;
- эмоциональная стабильность коллектива;
- трудовая дисциплина;
- приверженность коллектива предприятию;
- эффективность формирования коллектива;
- национально-культурное и религиозное распределение сотрудников;
- уровень мотивации сотрудников.

В качестве экономических (финансовых) показателей с точки зрения целей исследования наиболее оправдано выделить следующие:

- финансовый результат;
- норма прибыли;

- себестоимость продукции;
- эффективность использования активов;
- объем дохода.

Аспект измерения потребительской ценности может быть охвачен таким набором показателей:

- рыночная доля;
- доля на новых рынках;
- количество клиентов;
- уровень цен;
- качество товаров и услуг.

Показатели, отражающие научно-технологическую оснащенность (показатели эффективности внутренних бизнес-процессов), представлены следующим набором:

- фондоотдача;
- уровень автоматизации труда;
- трудоемкость продукции;
- материалоемкость продукции;
- общая экономическая эффективность затрат;
- фондоемкость продукции;
- уровень износа оборудования;
- интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости.

Эффективность организации процессов описывается таким перечнем показателей:

- рентабельность;
- время производства единицы продукции;
- время выполнения отдельных действий.

Немаловажным является такой аспект, как оценка условий труда. Для ее проведения в работе предложено использовать следующие показатели:

- тяжесть труда;

- напряженность труда;
- режим труда и отдыха.

Таким образом, в работе был предложен набор показателей, отображающих достижение стратегических целей предприятия, функционирующего на территории Донецкого региона, основанный на подходе Р. С. Каплана и Д. П. Нортон к построению сбалансированной системы показателей, но отличающийся от него более широким охватом групп факторов. Так, автором предлагается учет таких групп как социально-психологические и социокультурные показатели, показатели эффективности организации процессов, показатели оценки условий труда.

Способ расчета указанных показателей приведен в таблице 3.3.

Таким образом, авторская система показателей позволяет охватить все аспекты и провести анализ эффективности внедрения предложенных мероприятий с различных сторон.

В то же время, отсутствие единого результирующего показателя значительно затрудняет принятие решений на основании такого обширного перечня показателей. Кроме того, данная система не предполагает также наличия результирующего показателя по отдельным группам показателей.

В связи с вышесказанным, актуализируются вопросы развития методики оценки социально-экономического эффекта внедрения предложенных мероприятий, позволяющей проводить как оценку влияния управленческих воздействий на отдельные показатели, группы этих показателей, так и на предприятие в целом.

Для этого представляется целесообразной введение результирующих оценок по группам показателей, а также введение интегрального показателя оценки эффективности внедрения мероприятий (рисунок 3.8).

Введение результирующих оценок по группам показателей предопределяет необходимость разработки методов их расчета.

Таблица 3.3 – Расчет показателей, входящих в авторскую модификацию сбалансированной системы показателей [составлено автором]

Название показателя	Метод расчета	Описание
1	2	3
<b>Социально-психологические и социокультурные показатели</b>		
Наличие тренингов	1 если тренинги проводятся; 0 если тренингов не проводится	Показывает наличие тренингов для сотрудников
Наличие неформальных мероприятий	1 если неформальные мероприятия проводятся; 0 если неформальные мероприятия не проводятся	Показывает наличие неформальных мероприятий для сотрудников
Половое распределение сотрудников	$Z_m = \frac{Q_m}{Q},$ где $Z_m$ – доля сотрудников одного пола; $Q_m$ – количество сотрудников одного пола; $Q$ – общее количество сотрудников.	Показывает распределение сотрудников по половой принадлежности
Уровень квалификации кадров	$K_i = \frac{(O_i + C_i)}{3},$ где $K_i$ – уровень квалификации отдельного $i$ -го сотрудника; $O_i$ – уровень образования отдельного $i$ -го сотрудника ( $O_i = 1,2$ ); $C_i$ – оценка стажа работы по специальности отдельного $i$ -го сотрудника ( $C_i = 0,25; 0,50; 0,75; 1,0$ ); 3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.	Характеризует его профессиональную годность
Лояльность коллектива к руководству	$E_{NPS} = P_r - K_r,$ где $E_{NPS}$ – лояльность коллектива к руководству; $P_r$ – доля сотрудников, поддерживающих руководство; $K_r$ – доля сотрудников, критикующих руководство.	Показывает лояльность сотрудников компании к действиям руководства.
Наличие конфликтов	1 если конфликты присутствуют; 0 если конфликты отсутствуют.	Показывает наличие конфликтов внутри предприятия
Эмоциональная стабильность коллектива	Измеряется по шкале от 1 до 10.	Показывает экспертную оценку эмоциональной стабильности.

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
Трудовая дисциплина	$K_d = 1 - \frac{T_d}{T_s * H},$ <p>где <math>K_d</math> – коэффициент трудовой дисциплины;  <math>T_d</math> – суммарные потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины в течение смены по группе рабочих, мин.;  <math>T_s</math> – продолжительность рабочей смены, мин.;  <math>H</math> – число рабочих.</p>	Показывает долю эффективно отработанного времени и является обратной величиной к доле потерянного времени в результате нарушения трудовой дисциплины.
Приверженность коллектива предприятию	Измеряется по шкале от 1 до 10.	Показывает оценку сотрудником его пребывания в компании, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранения своего членства в ней. При отсутствии у сотрудника приверженности компании проявляется его отчуждение.
Эффективность формирования коллектива	Измеряется по шкале от 1 до 10.	Показывает общую слаженность работы коллектива
Национально-культурное и религиозное распределение сотрудников	$L_i = \frac{Q_i}{Q},$ <p>где <math>L_i</math> – доля сотрудников, приверженных одним национально-культурным и религиозным ценностям и установкам;  <math>Q_m</math> – количество сотрудников, приверженных одним национально-культурным и религиозным ценностям и установкам;  <math>Q</math> – общее количество сотрудников.</p>	Показывает процентное отношение религиозной и/или социокультурной группы по отношению к общему числу персонала предприятия.
Уровень мотивации сотрудников	Измеряется по шкале от 1 до 10.	Показывает степень заинтересованности и нацеленности персонала на достижение стратегических целей предприятия
<b>Экономические (финансовые) показатели</b>		
Финансовый результат	$P = D - Z,$ <p>где <math>P</math> – финансовый результат деятельности предприятия;  <math>D</math> – валовый доход;  <math>Z</math> – совокупные внешние издержки.</p>	Показывает разницу между суммарными доходами и затратами.

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
Норма прибыли	$N_p = \frac{P}{Z} * 100$ , где $N_p$ – норма прибыли предприятия.	Показывает процентное отношение прибыли за некоторый период к авансированному перед началом этого периода капиталу.
Себестоимость продукции	$Z = \sum_{j=1}^n Z_j$ где $Z_j$ – составляющие себестоимости продукции.	Отображает текущие расходы организации, произведенные в процессе производства и реализации продукции и выраженные в денежном эквиваленте.
Эффективность использования активов	$A_k = \frac{D}{A_s}$ , где $A_k$ – коэффициент эффективности использования активов; $A_s$ – средняя стоимость активов.	Показывает отношение выручки от продаж к средней стоимости активов.
Объем дохода	$D = C * V_p$ , где $C$ – цена готовых товаров и услуг; $V_p$ – объем реализации готовых товаров и услуг.	Показывает объем средств, полученных при продаже товаров и услуг.
<b>Показатели потребительской ценности</b>		
Рыночная доля	$M_d = \frac{V_p}{V_m} * 100$ , где $M_d$ – доля рынка, занимаемая предприятием; $V_m$ – объем рынка.	Показывает часть объема товаров и услуг, реализуемых на данном рынке оцениваемым предприятием.
Доля на новых рынках	$M_{dn} = \frac{V_{pn}}{V_{mn}} * 100$ , где $M_{dn}$ – доля нового рынка, занимаемая предприятием; $V_{pn}$ – объем продаж предприятия на новом рынке; $V_{mn}$ – объем нового рынка.	Показывает долю предприятия на новых рынках
Количество клиентов	Измеряется в натуральных единицах	Показывает количество клиентов предприятия
Уровень цен	Измеряется в натуральных единицах	Показывает цену товаров и услуг предприятия
Качество товаров и услуг	Измеряется по шкале от 1 до 10.	Показывает оценку качества товаров и услуг.
<b>Показатели научно-технологической оснащенности</b>		
Фондоотдача	$F_o = \frac{D}{S_o}$ , где $F_o$ – коэффициент фондоотдачи; $S_o$ – стоимость основных средств.	Показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств.

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
Уровень автоматизации труда	$W_A = \frac{O_A}{O},$ <p>где <math>W_A</math> – коэффициент автоматизации труда;  <math>O_A</math> – объем затрат автоматизированного труда;  <math>O</math> – общий объем затрачиваемого труда.</p>	Показывает долю автоматизированного труда на предприятии.
Трудоемкость продукции	$O_T = \frac{O}{V_p},$ <p>где <math>O_T</math> – коэффициент трудоемкости продукции.</p>	Показывает затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении.
Материалоемкость продукции	$M_p = \frac{M}{V_p},$ <p>где <math>M_p</math> – уровень материалоемкости продукции;  <math>M</math> – общий объем материальных затрат на производство продукции в стоимостном выражении.</p>	Отображает расход материалов в расчете на натуральную единицу готовой продукции.
Общая экономическая эффективность затрат	$E_{Iz} = (P/Z),$ <p>где <math>E_z</math> – общая экономическая эффективность затрат;  <math>\Delta P</math> – прирост прибыли, полученный в результате капиталовложений;  <math>Z</math> – прирост затрат, вызванный капиталовложениями.</p>	Показывает соотношение изменения полученных результатов производства в результате изменения объемов затрат.
Фондоемкость продукции	$F_e = \frac{1}{F_o},$ <p>где <math>F_e</math> – коэффициент фондоемкости продукции.</p>	Показывает величину стоимости основных фондов, приходящуюся на единицу продукции, выпущенную предприятием.
Уровень износа оборудования	$K_m = \frac{A_m}{S_p} * 100\%$ <p>где <math>K_m</math> – уровень износа оборудования;  <math>A_m</math> – сумма амортизации, начисленной за весь период использования оборудования;  <math>S_p</math> – первоначальная стоимость оборудования.</p>	Дает представление о состоянии основных фондов и определяет объем изношенного оборудования в общем количестве основных средств
Интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости	$K_{VAIC} = I_{CE} + I_{SCE},$ <p>где <math>K_{VAIC}</math> – интеллектуальный коэффициент добавленной стоимости;  <math>I_{CE}</math> – индикатор вклада интеллектуального капитала в добавленную стоимость компании;  <math>I_{SCE}</math> – индикатор вклада в добавленную стоимость структурного капитала.</p>	Показывает вклад в добавленную стоимость интеллектуального капитала

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3
<b>Показатели эффективности организации процессов</b>		
Рентабельность	$R = \frac{P}{A_s},$ где $R$ – рентабельность.	Отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.
Время производства единицы продукции	Измеряется в натуральных единицах	Показывает время, затраченное на производство одной единицы продукции.
Время выполнения отдельных действий	Измеряется в натуральных единицах	Показывает время, затраченное на выполнение одной (ключевой) операции.
<b>Показатели оценки условий труда</b>		
Тяжесть труда	Измеряется по шкале от 1 до 10.	Отражает преимущественную нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы организма.
Напряженность труда	Измеряется по шкале от 1 до 10.	Показывает нагрузку преимущественно на центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу работника.
Режим труда и отдыха	$G = \frac{N_o}{N_t},$ где $G$ – коэффициент, характеризующий режим труда и отдыха; $N_o$ – время, затрачиваемое на отдых в течении месяца (в часах); $N_t$ – время, затрачиваемое на выполнение трудовых обязательств в течении месяца (в часах).	Показывает соотношение труда и отдыха среди сотрудников предприятия.



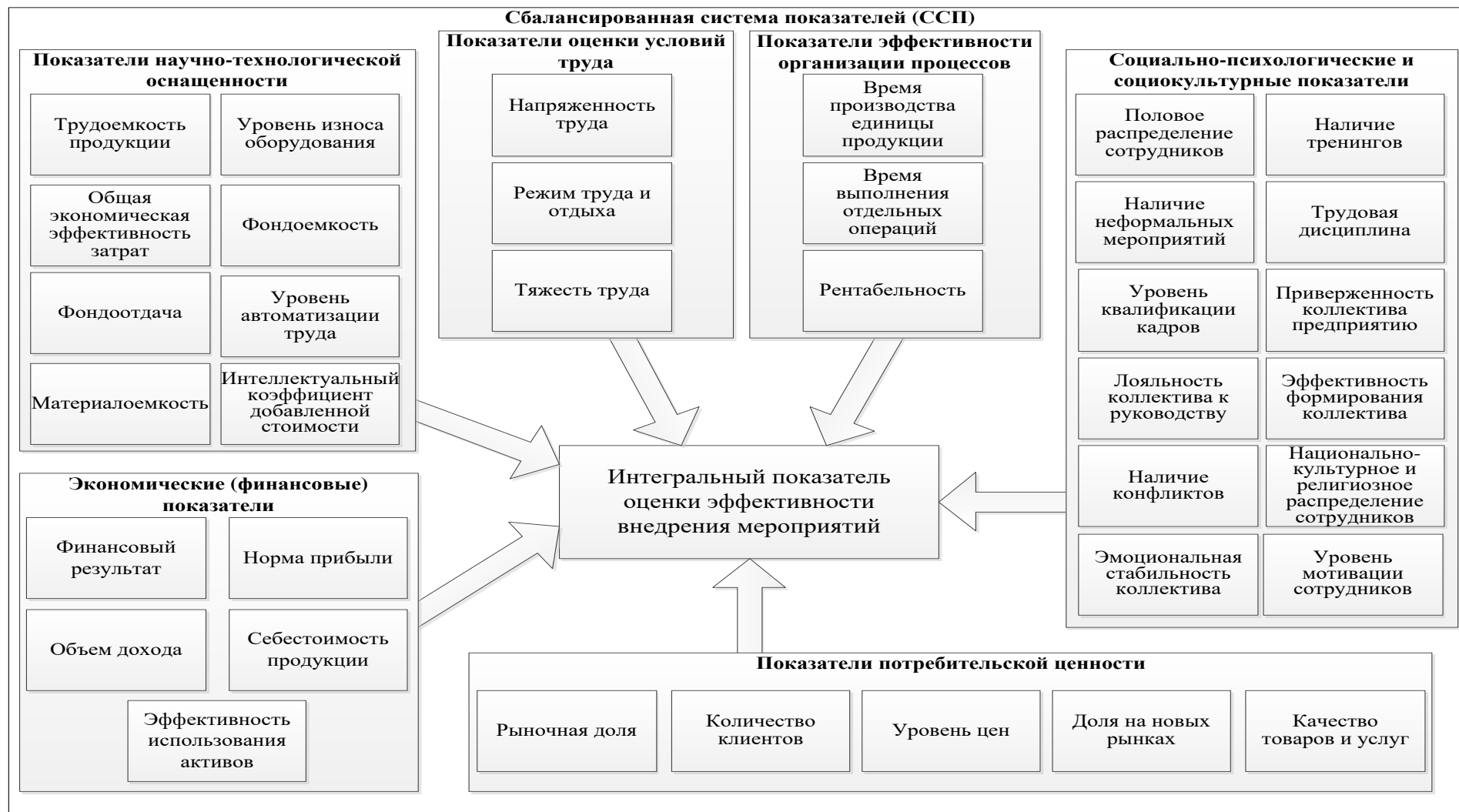


Рисунок 3.8 – Схематическая иллюстрация предлагаемой методики оценки социально-экономического эффекта внедрения разработанных мероприятий [разработано автором]

Введение результирующих оценок по группам показателей предопределяет необходимость разработки методов их расчета.

Наиболее распространенными и уместными на наш взгляд с точки зрения целей и содержания исследования являются методы аддитивной (3.1) и мультипликативной свертки (3.2):

$$X_k = \sum_{i=1}^m \lambda_i X_i, \quad (3.1)$$

где  $X_k$  – результирующая оценка по группе показателей;

$X_i$  – частные показатели, входящие в данную группу;

$\lambda_i$  – весовые коэффициенты, задающие значимость частных показателей в группе;

$i$  – индекс частного показателя в группе;

$m$  – количество частных показателей в группе;

$$X_k = \prod_{i=1}^m \lambda_i X_i. \quad (3.2)$$

При этом, исходя из экономической сущности показателей, составляющих предложенную автором методику оценки социально-экономического эффекта внедрения предложенных мероприятий, наиболее оправданным является использование аддитивной свертки.

В связи с вышесказанным, актуальность приобретает выбор метода оценки весовых коэффициентов, задающие значимость частных показателей в группе.

Для этого автором предлагается использовать комбинацию методов экспертной оценки (Приложение Г) и корреляционно-регрессионного анализа. Данный подход предполагает выполнение ряда этапов, а именно:

1. Сбор ретроспективных данных о динамике частных показателей, составляющих анализируемую группу ( $X_i$ ) за период  $\tau$  (пример см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4 – Ретроспективные данные о динамике частных показателей, составляющих анализируемую группу социально-психологических и социокультурных факторов в ЧАО «Макеевкокс» за 2014-2017 гг. [выполнено автором]

Показатель	Значение показателя по годам			
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Наличие тренингов (1;0)	0	1	1	1
Наличие неформальных мероприятий (1;0)	0	0	1	1
Половое распределение сотрудников (доля женщин)	0,17	0,18	0,18	0,18
Уровень квалификации кадров (доля)	0,88	0,75	0,76	0,77
Лояльность коллектива к руководству (доля)	0,25	0,24	0,25	0,26
Наличие конфликтов (1;0)	1	1	0	0
Эмоциональная стабильность коллектива (по шкале от 1 до 10)	3	3	5	6
Трудовая дисциплина (доля)	0,93	0,94	0,96	0,96
Приверженность коллектива предприятию (по шкале от 1 до 10)	8	7	8	8
Эффективность формирования коллектива (по шкале от 1 до 10)	8	6	7	8
Национально-культурное и религиозное распределение сотрудников (доля преобладающей группы)	0,65	0,76	0,78	0,79
Уровень мотивации сотрудников (по шкале от 1 до 10)	7	7	8	8

2. Сбор экспертных мнений относительно изменения тенденции поведения результирующего показателя ( $X_k$ ) за период  $\tau$ . При этом предполагается, что оценка результирующего показателя производится по шкале от 1 до 10 (пример см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5 – Экспертные мнения относительно изменения тенденции поведения результирующего показателя оценки социально-психологических и социокультурных факторов в ЧАО «Макеевкокс» за 2014-2017 гг. [выполнено автором]

Шкала (1-10)	Частота соответствующих оценок показателя, присваиваемых экспертами по годам			
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
<i>1</i>	2	3	4	5
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	1	2	0	0
5	2	3	1	0
6	5	8	6	4

## Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5
7	6	6	8	7
8	4	1	3	6
9	2	0	2	4
10	0	0	0	0
Число экспертов	20	20	20	20
Итоговое значение коэффициента	6,8	6,05	6,95	7,4

3. Оценка согласованности мнений экспертов; анализ результатов опроса экспертов.

4. Построение корреляционно-регрессионной модели зависимости результирующего показателя ( $X_k$ ) от динамики частных показателей, составляющих анализируемую группу ( $X_i$ ) (пример см. рисунок 3.9).

The screenshot shows the 'Вывод итогов' (Summary of Results) section of an Excel spreadsheet. It displays regression statistics for a model. The data is as follows:

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,857546036
R-квадрат	0,735385203
Нормированный R-квадрат	0,647180271
Стандартная ошибка	0,257546324
Наблюдения	4
Дисперсионный анализ	
	df
Регрессия	1
Остаток	3
Итого	4
Коэффициенты	
Y-пересечение	0,78
Наличие тренингов (1,0)	0,1
Наличие неформальных мероприятий (1,0)	0,05
Половое распределение сотрудников (доля женщин)	-2,53
Уровень квалификации кадров (доля)	0,38
Лояльность коллектива к руководству (доля)	1,41
Наличие конфликтов (1,0)	-0,12
Эмоциональная стабильность коллектива (по шкале от 1 до 10)	0,11
Трудовая дисциплина (доля)	0,64
Приверженность коллектива предприятию (по шкале от 1 до 10)	0,15
Эффективность формирования коллектива (по шкале от 1 до 10)	0,41
Национально-культурное и религиозное распределение сотрудников (доля преобладающей группы)	0,12
Уровень мотивации сотрудников (по шкале от 1 до 10)	0,06

Рисунок 3.9 – Вывод итогов регрессионной статистики зависимости результирующего показателя ( $X_k$ ) от динамики частных показателей, составляющих анализируемую группу ( $X_i$ ) средствами MS Excel [выполнено автором]

5. Проверка адекватности, аналитической и прогностической пригодности построенной корреляционно-регрессионной модели зависимости (пример см. рисунок 3.10).

$R^2$	0,735385203	SST	0,945	MAPE	0,5066912
$r(x,y)$	0,857546036	MST	0,315	ME	0,03
		SSE	0,03367885	Стандартное отклонение остатков	0,1008729
		MSE	0,011226283		
$r(y,y^{\wedge})$	0,998777443	SSR	1,30		
t-критерий расчетный	35,00	MSR	0,43		
t-критерий табличный	2,35				
F-критерий расчетный	38,61				
F-критерий табличный	1,85				

Рисунок 3.10 – Проверка адекватности, аналитической и прогностической пригодности построенной корреляционно-регрессионной модели зависимости средствами MS Excel [выполнено автором]

Расчет интегрального показателя оценки эффективности внедрения мероприятий производится аналогичным образом (3.3):

$$I = \sum_{k=1}^6 \lambda_k X_k, \quad (3.3)$$

где  $I$  – интегральный показатель оценки эффективности внедрения мероприятий;

$\lambda_k$  – весовые коэффициенты, задающие значимость результирующих оценок по группе показателей ( $X_k$ ) в общей интегральной оценке ( $I$ );

$k$  – индекс результирующей оценки.

Проведенные расчеты позволили сделать вывод, что наибольшее значение на интегральный показатель оказывают экономические показатели ( $\lambda_k=0,26$ ), показатели эффективности организации процессов ( $\lambda_k=0,19$ ), показатели потребительской ценности ( $\lambda_k=0,18$ ), а также социально-психологические и социокультурные показатели ( $\lambda_k=0,20$ ). Меньшей значимостью с точки зрения экспертов обладают показатели научно-технологической оснащенности ( $\lambda_k=0,11$ ) и показатели оценки условий труда ( $\lambda_k=0,06$ ).

На основании предлагаемой автором к использованию методики была произведена оценка социально-экономического эффекта внедрения предложенных в диссертационной работе мероприятий.

Результаты, выраженные в изменении результирующих оценок по группам показателей, а также изменении интегрального показателя оценки эффективности внедрения мероприятий, приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Расчет социально-экономического эффекта, полученного от внедрения мероприятий на ЧАО «Макеевкокс» [выполнено автором]

Группы показателей	Результирующие оценки по группам показателей	Изменение результирующих оценок по группам показателей (в % предыдущему году)
Социально-психологические и социокультурные показатели	8,7	117,6%
Экономические показатели	7,5	104,2%
Показатели потребительской ценности	7,7	105,8
Показатели научно-технологической оснащенности	7,4	101,3%
Показатели эффективности организации процессов	8,1	105,2%
Показатели оценки условий труда	8,2	105,1%
Интегральный показатель оценки эффективности внедрения мероприятий	7,9	107,1%

Как видно из таблицы 3.6, внедрение мероприятий, предложенных в настоящем диссертационном исследовании, имеет положительное следствие для всех основных аспектов деятельности анализируемого предприятия и отражается не только на социально-психологических и социокультурных показателях, но затрагивает показатели, характеризующие деятельность предприятия всесторонне.

Это связано с тем, если администрация настолько заботится о своих сотрудниках и готова оплачивать расходы по созданию социально-психологической службы, это окупится в пересчёте общего количества рабочего времени, с учётом экономии по больничным листам и листам временной потери трудоспособности.

Полученный социальный эффект может быть количественно оценен как приращение результирующего показателя оценки социально-психологических и социокультурных факторов, которое за анализируемый период достигло 17,6% за счет приращения следующих показателей, составляющих указанную группу:

- наличие тренингов;
- наличие неформальных мероприятий;
- половое распределение сотрудников;
- уровень квалификации кадров;
- лояльность коллектива к руководству;
- наличие конфликтов;
- эмоциональная стабильность коллектива;
- трудовая дисциплина;
- приверженность коллектива предприятию;
- эффективность формирования коллектива;
- национально-культурное и религиозное распределение сотрудников;
- уровень мотивации сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что в работе была обоснована необходимость и предложена методика оценки социально-экономического эффекта внедрения предложенных мероприятий, основанная на модификации сбалансированной системы показателей. В основе предложенной в работе модификации сбалансированной системы показателей лежит подход Р. Каплана и Д. Нортон, расширенный путем добавления недостающих, с точки зрения целей исследования, групп показателей.

Авторский подход к оценке социально-экономического эффекта от предложенных мероприятий позволяет проводить всесторонний охват изменений, происходящих на предприятии после внедрения управленческих решений, составляющих основу рекомендаций настоящего исследования.

Универсальность подхода, заложенного в предложенную автором методику, позволяет использовать ее для оценки эффективности реализации широкого круга управленческих решений любого характера.

Практическое использование методики позволило сделать вывод, что рекомендации, разработанные автором настоящего исследования имеют высокую практическую ценность и позволяют получить экономический эффект, выраженный в росте интегрального показателя оценки эффективности внедрения

мероприятий за 1 квартал 2017 года на 7,1% за счет источников, приведенных в таблице 3.6.

### Выводы к главе 3

1. Аргументировано, что методы, лежащие в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, в системе управления предприятиями ДНР, имея одно из превалирующих значений, остаются недостаточно популярными у менеджеров. В связи с этим, были проанализированы сложности их использования.

2. Наличие указанных сложностей предопределяет необходимость привлечения специалистов в данной узкой области для обеспечения эффективного применения таких методов. В связи с этим, автору представляется целесообразным создание социально-психологических служб на предприятиях ДНР.

3. В работе аргументировано, что в качестве одной из основных функций социально-психологических служб должно выступать формирование психологических контрактов, которые автор исследования понимает как неформальный договор между управляющей системой (работодателем,  $S_1$ ) и объектом управления (работником,  $S_2$ ), закрепляющий однозначное соответствие между результатами функционирования объекта управления ( $y$ ) и ответными откликами управляющей системы ( $m$ ), а также условиями реализации объектом управления своих функций, формирующихся под воздействием внешних возмущений ( $w$ ).

4. Установлено, что в современных условиях функционирования предприятий Донецкой Народной Республики заключение долгосрочных



психологических контрактов осложнено высоким динамизмом внешней среды и связанными с этим рисками нарушения такого контракта. В связи с этим, проанализированы основания для итерационного пересмотра и корректировки психологических контрактов посредством социально-психологических служб.

5. На основании проделанного анализа, предложены концептуальные положения совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов, которые предполагают переход к адаптивной системе управления за счет итерационного процесса пересмотра используемых методов управления, реализуемых посредством социально-психологической службы, организованной в соответствии с набором принципов.

6. Проведена формализация взаимодействия социально-психологической службы с другими подразделениями предприятия, а именно – распределение управленческих функций по реализации методов, лежащих в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, между службой, руководителями отделов и топ-менеджментом.

7. С целью обеспечения эффективного взаимодействия участников, в работе усовершенствован механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления, позволяющий формализовать реализацию управленческих функций на различных этапах жизненного цикла коллектива (команды), что повышает эффективность системы управления.

8. В рамках механизма заложено использование инструментов транзактного анализа, а также социально-психологических, социокультурных и общенаучных методов, что отвечает концептуальным положениям исследования.

9. Авторский механизм включает три основных этапа. При этом на каждом этапе изменения состава коллектива и/или осуществления структурных преобразований итерационный процесс возобновляется с первого этапа.

10. Сделан вывод, что переход к адаптивной системе управления, предполагающий самоорганизацию системы, т.е. изменение параметров и структуры системы в ответ на возмущающие внешние воздействия, требует

постоянного возвращения к первому этапу механизма – к стадии формирования коллектива (команды).

11. Аргументирована разработка системы показателей, позволяющих отслеживать степень достижения стратегических целей предприятия, а также целесообразность включения в нее не только финансовых показателей.

12. На основе анализа наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на системы управления предприятий Донецкого региона, расширен перечень групп факторов, используемых в классической системе сбалансированных показателей.

13. Предложена методика оценки социально-экономического эффекта внедрения предложенных мероприятий, позволяющая проводить как оценку влияния управленческих воздействий на отдельные показатели, группы этих показателей, так и на предприятие в целом.

14. Аргументировано использование аддитивной свертки для формирования интегрального показателя социально-экономического эффекта, а также комбинацию методов экспертной оценки и корреляционно-регрессионного анализа для оценки весовых коэффициентов.

15. Практическое использование предложенной автором методики позволило сделать вывод, что рекомендации, разработанные автором настоящего исследования имеют высокую практическую ценность и позволяют получить экономический эффект, выраженный в росте интегрального показателя оценки эффективности внедрения мероприятий за 1 квартал 2017 года в размере 5107,6 тыс. руб.

Основные результаты главы опубликованы в научных трудах автора [66; 69; 71; 75; 76].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в работе комплексное исследование позволило сформировать ряд выводов теоретического и научно-прикладного характера, а именно:

1. Изучены сущность, особенности функционирования и развития систем управления в эволюционном аспекте и установлена повышающаяся роль социально-психологических и социокультурных аспектов управления в них. В связи с этим проанализированы, обобщены и систематизированы описанные в научной литературе группы социально-психологических и социокультурных методов управления, что нашло отражение в авторской системе их классификации.

2. Обобщены научные подходы, концепции к пониманию функционирования и развития систем управления организациями в кризисные периоды и проанализированы направления совершенствования таких систем. Обосновано применение социально-психологических и социокультурных аспектов для преодоления кризисных явлений, наблюдающихся в отечественной экономике. Разработан авторский подход, обеспечивающий применение социально-психологических и социокультурных аспектов для реализации различных направлений совершенствования систем управления.

3. Проведен анализ и систематизация зарубежного опыта реализации социально-психологических и социокультурных аспектов с целью определения путей совершенствования отечественных систем управления. Изучено применение социально-психологических и социокультурных методов в системах управления таких государственных образований как Нагорно-Карабахская Республика, Приднестровская Молдавская Республика, Республика Абхазия, Республика Косово, Республика Сербская, Республика Южная Осетия, Тайвань, что позволило выявить пять моделей управления организациями в условиях

непризнанности. На основании результатов анализа разработана эффективная модель управления организацией региона в условиях современных вызовов.

4. Проанализированы тенденции управленческой деятельности предприятий и организаций Республики с позиции действенности используемых форм и методов функционирования. В связи с этим предложена классификация систем управления, основанная на предопределенности вида системы управления преобладающим видом управления и позволяющая выделить административные, индикативные и адаптивные системы управления. Также в рамках исследования проанализированы методы, лежащие в плоскости социально-психологического и социокультурного аспектов, соответствующие различным видам систем управления. Основываясь на ретроспективном анализе современного состояния Донецкого региона, автором обоснована объективная целесообразность перехода к адаптивным системам управления.

5. Выявлены теоретические и практические особенности, а также факторы трансформационных процессов, влияющих на развитие систем управления организациями региона. Так, исходя из итерационности процессов изменений (адаптации) в адаптивных системах управления, автором рассмотрены модели управления общественными изменениями и сделан вывод относительно наибольшего соответствия модели реформирования современным условиям. Основываясь на проведенном анализе и авторской классификации систем управления, в работе проведена оценка системы управления предприятий Донецкой Народной Республики в условиях непризнанности, позволяющая сделать вывод о высокой эффективности применения адаптивных моделей в современных условиях функционирования региона.

6. Обоснована необходимость использования авторского научно-методического подхода в условиях строительства новой государственности, а именно: исходя из того, что адаптивные системы управления предполагают перестройку системы в ответ на внешние вызовы, в работе проведен анализ степени влияния различных групп факторов на систему управления предприятий Республики; установлено, что наиболее влиятельные внешние факторы находятся

в плоскости социально-психологических и социокультурных аспектов управления предприятиями региона; установлено, что наиболее влиятельные внутренние факторы тесно коррелируют с методами стимулирования (материального и социально-психологического), а также вопросами организационного характера в сфере кадровой политики.

7. Обоснованная интенсификация применения социально-психологических и социокультурных методов управления в рамках перехода к системам адаптивного вида посредством модели реформирования требует привлечения специалистов в данной узкой области. В связи с этим представляется целесообразным создание социально-психологических служб на предприятиях Донецкой Народной Республики, что предусмотрено в рамках авторских концептуальных положений по совершенствованию систем управления на базе социально-психологических и социокультурных аспектов.

8. В связи с обоснованием рекомендаций по внедрению социально-психологической службы на предприятиях Донецкой Народной Республики, в работе усовершенствован механизм управления организациями региона, позволяющий распределить управленческие функции внутри организации на различных этапах жизненного цикла коллектива (команды).

9. Реализация авторских рекомендаций в системах управления отечественными предприятиями позволила получить экономический эффект за 1 квартал 2017 года в размере 5107,6 тыс. руб., что подтверждает практическую ценность результатов проведенного исследования. Расчет экономического эффекта был проведен посредством использования предлагаемой автором методики оценки социально-экономического эффекта, основанной на системе сбалансированных показателей, но предполагающей использование более широкого перечня и групп факторов для проведения комплексной оценки.

Таким образом, в рамках исследования поставлена и решена новая актуальная задача обоснования и разработки теоретических положений и практических рекомендаций по развитию систем адаптивного вида посредством модели реформирования как новой формы функционирования и развития систем

управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления.

В связи с вышеизложенным направлением дальнейших исследований новых форм функционирования и развития систем управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления можно указать нормативно-правовое регулирование юридического статуса социально-психологической службы предприятия для интенсификации их повсеместного распространения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агкацева, И.Э. Анализ состояния и перспектив развития инновационного сектора экономики России / И.Э. Агкацева, С.В. Бойко, В.В. Гужов, Т.Н. Федорова. – Троицк: Тровант, 2006. – 248 с.
2. Администрация г. Донецка [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://gorod-donetsk.com/struktura>. – Дата обращения: 07.01.2017. – Загл. с экрана.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Безрукова, Т.Л. Особенности организационных аспектов функционирования предприятий в современных условиях / Т.Л. Безрукова, Н.П. Коваленко // Регион: системы, экономика, управление. – 2009. – № 2 (5). – С. 109-113.
5. Безрукова, Т.Л. Эволюция формирования принципов функции организации / Т.Л. Безрукова, Н.П. Коваленко // Регион: системы, экономика, управление. – 2010. – № 3 (10). – С. 7-13.
6. Березняк, Г.А. О некоторых проблемах управления современным предприятием и путях их решения [Электронный ресурс] / Г.А. Березняк, Ю.И. Мартынов, Ю.А. Саликов // Проблемы региональной экономики. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=4&page=20>. – Дата обращения: 11.08.2015. – Загл. с экрана.
7. Бир, С. Мозг фирмы [Электронный ресурс] / С. Бир. – М.: Едиториал УРСС, 2005. – Режим доступа: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/bir2.pdf>. – Дата обращения: 06.01.2015. – Загл. с экрана.

8. Блажко, А.С. Социокультурные факторы в управлении транснациональными корпорациями [Электронный ресурс] / А.С. Блажко // Известия СПбУЭФ. – 2012. – № 5. – С. 51-53.

9. Братковский, М.Л. Менталитет государственных служащих в контексте профессиональной деятельности / М.Л. Братковский // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2013. – № 1 (63). – С. 10-15.

10. Букреев, А.М. Анализ концептуальных моделей управления персоналом на предприятиях / А.М. Букреев, М.Ю. Шаповалов // Организатор производства. – 2007. – № 3 (34). – С. 37-39.

11. Виннер, М. Л. Анализ факторов, определяющих развитие системы управления персоналом / М. Л. Виннер // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. – 2013. – № 5. – С. 133-136.

12. Внешнеторговый баланс ДНР [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://dnr-live.ru/vneshnetorgovyiy-balans-dnr-plyus-ili-minus/>. – Дата обращения: 10.10.2018. – Загл. с экрана.

13. Волкова, В.Н. Теория систем и методы системного анализа в управлении и связи / В.Н. Волкова, В.А. Воронков, А.А. Денисов и др. – М.: Радио и связь, 1983. – 248 с.

14. Герчикова, И.Н. Менеджмент: 4-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 2010. – 512 с.

15. Главное управление статистики Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://glavstat.govdnr.ru/>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

16. Главное управление статистики Донецкой области [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: [www.donetskstat.gov.ua](http://www.donetskstat.gov.ua). – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

17. Глущенко, Е.В. Теория управления / Е.В. Глущенко, Е.В. Захарова, Ю.В. Тихонравов. – М.: Вестник, 1997. – 336 с.

18. Годовая информация эмитента ценных бумаг [Электронный ресурс] // Официальный сайт ЧАО «Макеевкокс». – Режим доступа:



<http://mkoks.donetsksteel.com/shareholders/annual-info>. – Дата обращения: 17.12.2017. – Загл. с экрана

19. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 230 с..

20. Гохберг, Л.М. Переход на инновационную модель экономического роста [Электронный ресурс] / Л. М. Гохберг, И. Р. Агамирзян. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/data/2011/03/05/1211601820>.

21. Грейсон, Дж.К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж К. Грейсон мл., К. О'Делл. – М.: РГГУ, 2011. – 319 с.

22. Группа компаний «Донецксталь» [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://donetsksteel.com/ru/company>. – Дата обращения: 17.12.2017. – Загл. с экрана.

23. Грязнова, А.М. ИмPLICITный контракт в управлении организацией: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Грязнова Анна Михайловна. – М., 2005. – 151 с.

24. Губерная, Г.К. Административная этика в системе управления / Г.К. Губерная, Л.А. Воробьева // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2014. – № 2 (68). – С. 95-102.

25. Гурий, П.С. Механизм управления инновационно-предпринимательской активностью предприятий Донбасса / П.С. Гурий // Донецкий государственный университет управления. Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 1 (2) / ГОУ ВПО «ДонГУУ». – Донецк: ДонГУУ, 2016. – С. 38-45.

26. Гурий, П.С. Новые формы систем управления организациями региона: ставка на социальные аспекты методов управления персоналом / П.С. Гурий, С.Н. Малахай // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 13: Экономика и

управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 252-256.

27. Гурий, П.С. Подход к развитию Донбасса: ставки на успешный менеджмент и на экономику участия / П.С. Гурий // Экономические, юридические и социокультурные аспекты развития регионов: сб. науч. тр./ Обществ. палата Челяб. обл.; ЧОУВО «Челяб. ин-т экономики и права им. М. В. Ладощина»; редкол.: Г. И. Ладощина, С. Б. Синецкий, А. А. Юнусов, Е. А. Захарова. – Челябинск: ЧОУВО «ЧИЭП им. М.В. Ладощина», 2015. – С. 82-87.

28. Денисов, Д. В. Эволюция подходов к определению организации и ее системы управления / Д.В. Денисов // Вестник ТГУ. – 2007. – № 299. – С. 122-126.

29. Динамика курса заданной валюты [Электронный ресурс] // Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/currency\\_base/dynamics](https://www.cbr.ru/currency_base/dynamics). – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

30. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Высшая школа, 1995. – 225 с.

31. ДНР торгует с 53 странами мира: доклад Министра экономического развития ДНР [Электронный ресурс] / В. Романюк . – Режим доступа: <https://dan-news.info/ekonomika/v-2015-godu-86-procentov-oborota-vneshnej-torgovli-dnr-prishlos-na-strany-sng-minekonomrazvitiya.html>. – Дата обращения: 02.03.2016. – Загл. с экрана.

32. Долан, Э.Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Долан Э.Дж., Линдсей Д. / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б. Лосовика и В. Лукашевича. – СПб.: Печатный двор, 1992. – 496 с.

33. Доля Донецкой и Луганской областей в ВРП Украины упала почти втрое [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://interfax.com.ua/news/economic/258539.html>. – Дата обращения: 06.10.2018. – Загл. с экрана.

34. Дорофиенко, В.В. Эффективное управление, как результат прогрессивного менеджмента / И.И. Бабарыкин, В.В. Дорофиенко // Актуальные

вопросы развития современного общества: сборник статей 4-ой Международной научно-практической конференции: в 4-х томах. Курск, 18 апреля 2014. – Т. 1. – С. 24-27.

35. Дорофиенко, В.В. Определение и обоснование факторов устойчивого развития предприятий малого бизнеса / Е.В. Долгалева, В.В. Дорофиенко // Вестник университета Туран. – 2012. – № 4 (56). – С. 31-37.

36. Емельянова, Л.А. Социально-психологическая концепция конкуренции конкурентоспособности / Л.А. Емельянова. – М.: МГТУ «МАМИ», 2013. – 347 с.

37. Зарубежный опыт развития команд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.maninspiration.ru/ibcs-268-1.html>. – Дата обращения: 11.05.2016. – Загл. с экрана.

38. Инновационно-технологическое развитие экономики России: проблемы, факторы, стратегии, прогнозы [Электронный ресурс] / Вальтух К. К. , Гранберг А. Г., Дынкин А. А. и др. ; отв. ред. Ивантер В. В.; РАН. Ин-т народохоз. Прогнозирования (ИНП РАН). – М. : Макс-Пресс, 2005. - 591 с.

39. Инфографика - Прогноз социально-экономического развития Республики 2016-2017 г. [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития ДНР. – Режим доступа: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_phocagallery&view=category&id=112:prignoz-2016-2017&Itemid=652](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_phocagallery&view=category&id=112:prignoz-2016-2017&Itemid=652). – Дата обращения: 25.01.2018. – Загл. с экрана.

40. Информационно-компьютерные технологии в управлении [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://lms.tpu.ru/pluginfile.php/42664/mod\\_resource/content/0/ИКТ/g2/GLAVA\\_2.pdf](http://lms.tpu.ru/pluginfile.php/42664/mod_resource/content/0/ИКТ/g2/GLAVA_2.pdf). – Дата обращения: 22.05.2016. – Загл. с экрана.

41. Информация про образование и стаж работы должностных лиц эмитента ЧАО «Макеевкокс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/44755/148/templ>. – Дата обращения: 21.03.2017. – Загл. с экрана.

42. Исраилова, Д. К. Зарубежный опыт эффективного использования трудового потенциала фирмы [Электронный ресурс] / Д. К. Исраилова // Журнал

научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2015. – Режим доступа: <http://jurnal.org/articles/2015/ekon14.html>. – Дата обращения: 10.08.2016. – Загл. с экрана.

43. Исследования по теории структур / Под ред. А.М. Румянцевой. – М.: Наука, 1988. – 204 с.

44. Истомин, Е. П. Теория организации: системный подход / Е.П. Истомин, А. Г. Соколов. – М.: Андреевский дом, 2009. – 315 с.

45. Итоги I полугодия 2018 г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3833&Itemid=672](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=3833&Itemid=672). – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

46. Итоги работы за 2017 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/i-o-ministra-promyshlennosti-i-torgovli-aleksej-granovskij-podvel-itogi-raboty-za-2017-god/>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

47. Казанцева, Ю. Б. Эволюция социальных обязательств и ожиданий работников бизнес-организаций в контексте теории психологического контракта / Ю.Б. Казанцева // Вестник ЧелГУ. – 2014. – № 17 (346). – Философия. Социология. Культурология. Вып. 33. – С. 83-90.

48. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

49. Карякин, А.М. Роль эффективной системы управления организацией на современном этапе развития общества [Электронный ресурс] / А.М. Карякин// Вестник ИГЭУ. – 2009. – Вып. 1 – Режим доступа: <http://ispu.ru/files/3-6.pdf>. – Дата обращения: 10.01.2014. – Загл. с экрана.

50. Кизим, М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 192 с.

51. Коваленко, Г.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / Г.А. Коваленко. – Краматорск: ДГМА, 2003. – 120 с.

52. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.

53. Концепция социально-экономического развития Республики Абхазия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kavkaz-uzel.ru/articles/100306/>. – Дата обращения: 18.04.2016. – Загл. с экрана.

54. Коцалап, С. А. Влияние гендерных отношений на культуру персонала предприятия [Электронный ресурс] / С. А. Коцалап, В. Ю. Припотень // Современные исследования социальных проблем. – 2015. – № 9. – С. 403-414. – Режим доступа: [http://journal-s.org/index.php/sisp/article /view/7476](http://journal-s.org/index.php/sisp/article/view/7476). – Дата обращения: 07.02.2016. – Загл. с экрана.

55. Коцалап, С. А. К вопросу о повышении конкурентоспособности на предприятии / С. А. Коцалап, А.Р. Швейда // Инновационная экономика и право. – 2016. – № 2 (3). – С. 27-30.

56. Коцалап, С. А. Определение идеального руководителя для существующей организационной культуры персонала / С. А. Коцалап, В. Ю. Припотень // Економіка. Фінанси. Право. – 2015. – № 7 – С. 11-17.

57. Коцалап, С. А. Роль инновационной деятельности в области управления персоналом / С. А. Коцалап, И.М. Иванихина // Торговля и рынок. – 2016. – № 2. Том 1. – С. 98-103.

58. Кудряшова, И.В. Внешнее управление как фактор легитимации новых государств: “Республика Косово” / И.В. Кудряшова // Вестник МГИМО. – 2011. – Т. 3. – № 3. – С. 206-215.

59. Кузнецова, М. Н. Факторы, влияющие на эффективность системы управления организацией / М. Н. Кузнецова // Вестник ВГТУ. – 2012. – № 10-1. – С. 115-119.

60. Левинсон, Х. Менеджмент и психическое здоровье / Х. Левинсон, С. Прайс, К. Мунден, С. Соллей. – Кембридж, Массачусетс: Издательство Гарвардского университета, 1962. – 205 с.

61. Лозан, Т.А. Экономика образования как отрасль экономики и экономическая наука [Электронный ресурс] / Т.А. Лозан // Развитие регионов как фактор укрепления единства и целостности государства. – 2015. – Выпуск № 5. – Режим доступа: <http://rfpгу.ru/files/downloads/наука>. – Дата обращения: 08.08.2016. – Загл. с экрана.

62. Ломакин, А. Ю. Формирование системы управления в современных условиях развития менеджмента / А. Ю. Ломакин // Молодой ученый. – 2013. – № 3. – С. 249-251.

63. Лысенко, Ю.Г. Экономическая кибернетика: учебник / Ю.Г. Лысенко, П.В. Егоров, Г.С. Овечко, В.Н. Тимохин, С. Бир. – Донецк: ДонНУ, 2005. – 479 с.

64. Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2012. – № 8. – С. 56-62.

65. Малахай, С.Н. Зарубежный опыт функционирования и развития систем управления организациями на основе психологических и социокультурных аспектов управления в условиях современных вызовов / С.Н. Малахай // Менеджер. Вестник ДонГУУ. – 2015. – № 1 (71). – С. 206-212.

66. Малахай, С.Н. Контрактный метод как инструмент эффективной системы управления государственной службой / С.Н. Малахай // Менеджер. – 2017. – № 1 (79). – С. 156-162.

67. Малахай, С.Н. Социо-культурные аспекты функционирования механизма устойчивого развития Донецкой Народной Республики / С.Н. Малахай // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 8: Экономика и технологии: императивы роста / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 196-208.

68. Малахай, С.Н. Факторы, влияющие на развитие систем управления организациями региона (социально-психологические и социокультурные аспекты управления) / С.Н. Малахай // Менеджер. – 2017. – № 3 (81). – С. 10-16.

69. Малахай, С.Н. Создание социально-психологической службы как

основа повышения эффективности управленческой деятельности предприятий ДНР / С.Н. Малахай // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 1(5): Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 170-180.

70. Малахай, С.Н. К вопросу о социально-психологических и социокультурных аспектах управления / С.Н. Малахай // Менеджер. – 2018. – № 1 (83). – С. 181-185.

71. Малахай, С.Н. Совершенствование механизма управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов / С.Н. Малахай // Менеджер. – 2018. – № 2 (84). – С. 30-38.

72. Малахай, С.Н. Анализ и классификация систем управления / С.Н. Малахай // Менеджер. – 2017. – № 4 (82). – С. 138-143.

73. Малахай, С.Н. Социально-психологические методы и подходы к управлению в практике непризнанных государств / С.Н. Малахай // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем: материалы III Междунар. науч.-практ. конф., 8 сент. 2015 г., Белгород / науч. ред.: М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. – Белгород, 2015. – С. 26-28.

74. Малахай, С.Н. Управление региональным развитием: сущность и необходимость трансформации в условиях современных вызовов / С.Н. Малахай // Государственное управление инновациями: проблемы, технологии, перспективы: сб. материалов II Международной науч.-практ. конф., 14 апреля 2016 г., г. Донецк/ ДонНТУ. – Донецк: ДонНТУ, 2016. – С. 168-170.

75. Малахай, С.Н. Повышение эффективности управленческой деятельности предприятий ДНР путем создания социально-психологической службы / С.Н. Малахай // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-

экономического развития территорий : материалы науч.-практ. конф., 6-7 июня 2017 г., г. Донецк. Секция 3: Повышение эффективности управленческой деятельности предприятий ДНР / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 123-125.

76. Малахай, С.Н. Развитие механизма управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления / С.Н. Малахай // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы науч.-практ. конф., 6-7 июня 2018 г., г. Донецк. Серия 4: Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 223-226.

77. Малахай, С.Н. Организационная культура в государственных учреждениях, учебно-методическое пособие / сост. С.Н. Малахай, И.Г. Родченко; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – 2-е изд., стереотип. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 48 с.

78. Метелева, Е.Р. Модернизация, трансформация, реформа / Е.Р. Метелева // Стратегия России. – 2011. – № 2(86). – С. 55-64.

79. Миронова, М.Д. Социокультурные аспекты подготовки кадров жилищно-коммунального комплекса / М.Д. Миронова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 4. – Вып. 1 (156). – С. 125-130.

80. Михалева, Е. Менеджмент: конспект лекций [Электронный ресурс] / Е. Михалева – Режим доступа: [http://www.e-reading.club/chapter.php/97486/47/Mihaleva\\_\\_Menedzhment\\_\\_konspekt\\_lekciii.html](http://www.e-reading.club/chapter.php/97486/47/Mihaleva__Menedzhment__konspekt_lekciii.html). – Дата обращения: 29.03.2015. – Загл. с экрана.

81. Морита, А. Сделано в Японии / А. Морита. – М: Альпина Паблишер, 2007. – 290 с.



82. Негреева, В. В. Проблемы мотивации труда в условиях кризиса в контексте опыта развитых стран / В. В. Негреева // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 1 (33). – С. 30-33.

83. Нивен, П. Р. Диагностика Сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность / Пер. с англ. Под ред. М. Горского. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

84. Низамова, Д.Р. Социально-психологические механизмы взаимодействия в системе корпоративного управления / Д.Р. Низамова // Вопросы инновационной экономики. – 2011. – № 4 (4). – С. 13-19.

85. Об увеличении импорта продуктов из России [Электронный ресурс]// Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru/press-sluzhba/stati/183-dnr-v-aprele-uvlichila-import-produktov-iz-rossii-na-119-ia-regnum-22-04-15.html>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

86. Объемы реализованной продукции предприятий по регионам [Электронный ресурс] // Официальный сайт государственной службы статистики Украины. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

87. Ободец, Р.В. Компаративный анализ российского и украинского опыта бизнес-инкубирования малых предприятий / А.А. Мальцева, Р.В. Ободец // Менеджмент инноваций. – 2011. – № 4. – С. 298-307.

88. О положительной динамике в экономике ДНР [Электронный ресурс]: Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru/novosti/678-evgeniya-samokhina-o-polozhitelnoj-dinamike-v-ekonomike.html>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

89. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте: пер. с англ. / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис; ред. Ю. Н. Каптуревский. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 448 с.

90. Отчет Всемирной продовольственной программы за октябрь и ноябрь 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wfp.org/content/ukraine-market-update-2015>. – Дата обращения: 10.08.2016. – Загл. с экрана.

91. Отчет за 2015 год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики.– Режим доступа: [http://mondnr.ru/wp-content/uploads/2016/otchet\\_MON\\_2015.pdf](http://mondnr.ru/wp-content/uploads/2016/otchet_MON_2015.pdf). – Дата обращения: 15.12.2016. – Загл. с экрана.

92. Отчет о деятельности департамента казначейства Министерства финансов ДНР [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства финансов Донецкой Народной Республики.– Режим доступа: <http://minfindnr.ru/otchet-deyatelnosti-departamenta-kaznachejchstva-ministerstva-finansov-dnr/>. – Дата обращения: 10.10.2016. – Загл. с экрана.

93. Отчет по вступительной кампании в ОО ВПО на 2017-2018 учебный год [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/deyatelnost/plany-i-otchjoty/category/39-otchet#>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

94. Петрушевский, Ю.Л. Направления взаимодействия власти с малым и средним бизнесом в Донецкой Народной Республике / Ю.Л. Петрушевский, А.Е. Ревунов // Менеджер. – 2016. – № 3 (77). – С. 121-127.

95. Половинко, В.С. Система управления персоналом организации: Теоретико-методологические подходы к развитию: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Половинко Владимир Семенович. – М., 2003. – 370 с.

96. Полшков, Ю.Н. Управление инвестиционно-инновационным развитием региона с особым статусом [Электронный ресурс]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05/ Полшков Юлиан Николаевич. – Донецк, 2016. – 494 с. – Режим доступа: [http://science.donnu.ru/wp-content/uploads/2017/02/DS\\_EK\\_Polshkov\\_Dissertatsiya.pdf](http://science.donnu.ru/wp-content/uploads/2017/02/DS_EK_Polshkov_Dissertatsiya.pdf). – Дата обращения: 17.08.2017. – Загл. с экрана.

97. Поршнева, А. Г. Менеджмент. Теория и практика в России: 2-е изд., перераб. и доп. / А.Г. Поршнева, М.Л.Разу, А.В Тихомирова.– М.: ФБК-Пресс, 2003. – 528 с.

98. Промышленность в январе-сентябре 2018 года [Электронный ресурс]: Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5983:promyshlennost-v-yanvare-sentyabre-2018-goda&catid=8&Itemid=141](http://mer.govdnr.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=5983:promyshlennost-v-yanvare-sentyabre-2018-goda&catid=8&Itemid=141). – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

99. Промышленный потенциал Донецкой Народной республики: официальный каталог [Электронный ресурс]: Официальный сайт Министерства экономического развития Донецкой Народной республики. – Режим доступа: <http://mer.govdnr.ru/images/phocadownload/Katalog-predpriatii-DNR.pdf>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

100. Рамперсад, К.Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность: Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352 с.

101. Ребрилова, Е.С. Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03 / Ребрилова Елена Сергеевна. – Тверь, 2009. – 231 с.

102. Родченко, В.В. Международный менеджмент: учебное пособие / В.В. Родченко. – К.: МАУП, 2002. – 240 с.

103. Рощин, А.А. Влияние научно-технологических факторов на трансформационный цикл в современной экономике: дис...канд. экон. наук. : 08.00.01 / Рощин Алексей Александрович. – Саратов, 2012. – 220 с.

104. Румянцева, З.П. Общее управление организацией / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 144-189.

105. Саввина, Л.И. Экономика как культура в контексте модернизации [Электронный ресурс] / Л.И. Саввина, М.Г. Саввина // Развитие регионов как фактор укрепления единства и целостности государства. – 2015. –

Выпуск № 5. – Режим доступа: <http://rfpгу.ru/files/downloads/nauka>. – Дата обращения: 13.09.2016. – Загл. с экрана.

106. Салихова, Д.Д. Факторы, влияющие на систему управления в нефтегазовой отрасли [Электронный ресурс] / Д.Д. Салихова // Труды XXI международной научно-технической конференции «Экономика и эффективность организации производства – 2014». – Режим доступа: [http://www.science-bsea.bgita.ru/2014/ekonom\\_2014\\_21/salihova\\_fa.htm](http://www.science-bsea.bgita.ru/2014/ekonom_2014_21/salihova_fa.htm). – Дата обращения: 19.07.2015. – Загл. с экрана.

107. Смирнов, Э.А. Основы теории организации: учебное пособие для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 76 с.

108. Созинов, В.А. Исследование систем управления [Электронный ресурс] / В.А. Созинов. – Режим доступа: [http://abc.vvsu.ru/Books/issled\\_sist\\_upr/page0004.asp#\\_ftn24](http://abc.vvsu.ru/Books/issled_sist_upr/page0004.asp#_ftn24). – Дата обращения: 16.10.2017. – Загл. с экрана.

109. Социально-психологические методы управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://allendy.ru/teoruprav/128-soc-psih-method.html>. – Дата обращения: 22.09.2016. – Загл. с экрана.

110. Стратегическое управление социально-экономическим развитием: новые вызовы – новые решения: монография / [Е. П. Мельникова, О. И. Черноус и др.]; под ред. Е. П. Мельниковой, О. И. Черноус. – Донецк: ГОУВПО «ДОННТУ», 2019. – 379 с.

111. Терованесов, В.Р. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов на промышленном предприятии / Стратегическое управление социально-экономическим развитием: новые вызовы – новые решения : монография / [Е. П. Мельникова, О. И. Черноус и др.]; под ред. Е. П. Мельниковой, О. И. Черноус. – Донецк: ГОУВПО «ДОННТУ», 2019. – С. 325-330.

112. Терованесов, М. Р. Совершенствование организационных структур управления предприятиями непромышленной сферы в современных условиях / М. Р. Терованесов, С.А. Кольцов, В.С. Козлов // Менеджер. – 2018.– № 2 (84). – С. 45-512.

113. Терованесов, М. Р. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами / М. Р. Терованесов // Менеджер. – 2018. – № 4 (86). – С. 178-183.

114. Терованесов, М. Р. Управление организацией как экономической системой на основе анализа инерционности ее развития / М. Р. Терованесов // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 12: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 170-179.

115. Товарооборот между ДНР и РФ в 2018 году вырос в 2 раза по сравнению с 2017 годом [Электронный ресурс]/ Д.Пушилин – Режим доступа: <http://dnr-live.ru/d-pushilin-tovarooborot-mezhdu-dnr-i-rf-vyiros-v-2-raza-za-2018/>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

116. Управление государственной статистики Республики Южная Осетия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ugosstat.ru/> – Дата обращения: 28.03.2017. – Загл. с экрана.

117. Управление – это наука или искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

118. Управление персоналом и социальная защита в ОАО «Зарубежнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nestro.ru/ru/ustoichivoe\\_razvitie/kadrovaya-politika/](http://www.nestro.ru/ru/ustoichivoe_razvitie/kadrovaya-politika/). – Дата обращения: 07.02.2016. – Загл. с экрана.

119. Факторы, влияющие на развитие системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jourclub.ru/27/793/2/>. – Дата обращения: 16.09.2016. – Загл. с экрана.

120. Хабаева, Л.М. Социально-психологические особенности социальной идентичности молодежи Южной Осетии в процессе своего профессионального развития [Электронный ресурс] / Л.М. Хабаева, И.В. Абаева, Д.Ю. Крупнов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – Режим доступа:

www.science-education.ru/111-10182. – Дата обращения: 14.04.2015. – Загл. с экрана.

121. Хаве, С. Ключевые модели менеджмента: методы и приемы управления, способствующие процветанию вашего бизнеса / С. Хаве, В. Хаве, Ф. Стевенс и др. – М.: БИНОМ Лаборатория знаний, 2007. – С. 36-42.

122. Целевая программа развития и поддержки малого и среднего предпринимательства в городе Донецке на период до 2020 года: монография / А.А. Лукьянченко, А.И. Амоша, Г.А. Гришин, В.И. Ляшенко и др.; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – 2-е изд., доп., перераб. и испр. – Донецк, 2013. – 214 с.

123. Численность населения Донецкой области [Электронный ресурс] // Официальный сайт государственной службы статистики Украины. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Дата обращения: 20.10.2018. – Загл. с экрана.

124. Шаститко, А.Е. Новая теория фирмы / А.Е. Шаститко. – М.: МГУ; ТЕИС, 1996. – 230 с.

125. Шевелёва, В.П. Социально-психологические методы управления [Электронный ресурс] / В.П. Шевелёва. – Режим доступа: <http://uchebnik-online.com/132/1258.html>. – Дата обращения: 08.08.2016. – Загл. с экрана.

126. Шемяков, А.Д. Концептуальные основы формирования социально-ответственного поведения менеджера в современной модели государственного управления / А.Д. Шемяков // Сборник научных работ. Серия «Государственное управление». Вып. 3: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – С. 69-79.

127. Шумейко, М.В. Влияние социокультурных факторов на формирование национальной модели корпоративного управления (концептуальный анализ) / М.В. Шумейко // Теория и практика общественного развития. – 2007. – № 2. – С. 79-87.

128. Шумейко, М.В. Формирование методов корпоративного управления предприятий России и Германии (концептуальный анализ) / М.В. Шумейко // Общество и право. – 2007 – № 1 (15). – С. 52-61.

129. Экономика непризнанных республик тесно связана с Россией [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/investigation/politics/15/06/2015/5579b4b99a7947b063440210><http://www.rbc.ru/investigation/politics/15/06/2015/5579b4b99a7947b063440210>. – Дата обращения: 17.08.2017. – Загл. с экрана.

130. Экономические будни и перспективы Косово [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.srpska.ru/article.php?nid=5463>. – Дата обращения: 16.01.2017. – Загл. с экрана.

131. Ямпольская, Д. Социально-психологические методы управления [Электронный ресурс] / Д. Ямпольская, М. Зонис. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/management/management-0043/>. – Дата обращения: 11.04.2016. – Загл. с экрана.

132. Alston, J. The American Samurai: Blending American and Japanese Business Practices / J. Alston. – New York: Walter de Gruyter, 1986. – 325 p.

133. Argyris, C. Understanding organizational behavior / C. Argyris. – Homewood, Illinois: Dorbey Press, 1960. – 179 p.

134. Beardwell, I. Human resource management : A contemporary approach / I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon. – Essex, UK : Prentice Hall, 2004. – 201 p.

135. Berne, E. Principles of group treatment / E. Berne. – New York: Oxford University Press, 1966. – 394 p.

136. Chandler A.D., Jr. Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A.D., Jr. Chandler. – Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962. – 354 p.

137. CIPD staff. Managing the psychological contract [Электронный ресурс]. CIPD. 2003. – Режим доступа: <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm?IsSrchRes>. – Дата обращения: 27.02.2015. – Загл. с экрана.

138. Drucker, P. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society / P. Drucker. – New-York: Transaction Publishers, 1992. – 420 p.

139. Guest, D. The State of Psychological Contract in Employment: Issues in people management / D. Guest, B. Briner, M. Dickman. – London: Institute of

Personnel and Developmen, 1996. – 228 p.

140. Hey, J. Transactional Analysis for Trainers / J. Hey. – Sherwood Publishing, 2009. – 295 p.

141. Herzberg, F. Motivation to work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman. – New York: John Wiley&Sons, 1973. – 235 p.

142. Rousseau, D. M. Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures / D. M. Rousseau, S. A. Tijoriwala // Journ. of Organizational Behavior. – 1998. – Vol. 19, No. 1. – P. 679-695.

143. Weber, M. Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie / M. Weber. – Tuebingen J.C.B. Mohr, 1980. – 945 p.



ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

## Справки и акты о внедрении результатов диссертационного исследования



КОРПОРАЦИЯ «ДОНОЙЛ»

идентификационный код 50017000

ДНР, 83086, город Донецк, проспект Лагутенко, дом 4;

«РА «DONOIL» CORPORATION

business ID 50017000

текущий счет 2600 1674 3501 00

от 15.04.2014 № 53-04**СПРАВКА**

о внедрении результатов диссертационного исследования

Малахай Светланы Николаевны на тему:

**«Новые формы функционирования и развития систем управления организациями региона (социально-психологические и социокультурные аспекты управления)»**

Настоящим подтверждаем, что результаты диссертационного исследования Малахай С.Н. на тему: «Новые формы функционирования и развития систем управления организациями региона (социально-психологические и социокультурные аспекты управления)» внедрены в практику управления предприятием ООО «ПО «Даноил». В частности, с целью повышения эффективности системы управления предприятием и ее адаптивности к динамичным изменениям внешней среды, на предприятии нашли отражение следующие результаты научного исследования Малахай С.Н.: подход к применению существующих социально-психологических методов для реализации различных направлений совершенствования системы управления в условиях кризиса; модель управления организацией Региона в условиях непризнанности; классификация систем управления, основанная на видах управления; подход к оценке систем управления в организациях региона; классификация факторов, оказывающих наиболее значимое влияние на систему управления предприятий Донецкого региона.

Все результаты, внедренные на предприятии ООО «ПО «Даноил» подтвердили свою практическую значимость, а их практическое применение позволило достичь значительного повышения управляемости системы, сопровождалось ростом мотивации сотрудников, что нашло отражение в росте финансового результата деятельности.

Суммарный эффект от реализации комплекса мероприятий в практику управления ООО «ПО «Даноил» составляет 783,24 тыс. руб. в квартал.

Генеральный директор



Павликов С. Л.

**ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «МАКЕЕВКОКС»**

86106, г. Макеевка, ул. Горького, д.1  
тел.: (062) 340-14-15, 340-14-18; (050) 473-93-09, e-mail: office@mkoks.com

от 31.03.2017 № 0109-1573

**Справка**

**про внедрение результатов диссертационной работы  
Малахай Светланы Николаевны  
на тему «Новые формы функционирования и развития систем  
управления организациями региона (социально-психологические и  
социокультурные аспекты управления)»**

Выдана Малахай С.Н. в том, что в период с 01 января 2017 года по 31 марта 2017 года результаты ее научно-исследовательских работ прошли апробацию и подтвердили практическую значимость для усовершенствования системы управления ЧАО «МАКЕЕВКОКС» путем создания социально-психологической службы.

Авторские концептуальные положения и научно-прикладные результаты диссертационной работы были приняты в качестве методологического базиса для формирования управленческой политики предприятия. Так, практическую апробацию прошли следующие авторские результаты:

классификация социально-психологических и социокультурных методов управления;

подход к применению существующих социально-психологических методов в условиях кризиса;

модель управления организацией Региона в условиях непризнанности;

классификация систем управления, основанная на видах управления;

подход к оценке систем управления в организациях региона;

классификация факторов, оказывающих наиболее значимое влияние на систему управления предприятий Донецкого региона;

концептуальная схема совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов;

механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления;

методика оценки экономического эффекта.

Полученные Малахай С.Н. в рамках диссертационного исследования научные результаты позволили проанализировать существующую систему управления предприятием, выявить резервы повышения эффективности, а также повысить эффективность системы путем применения инструментария, описанного в диссертационном исследовании.

Источниками экономического эффекта от внедрения научных разработок Малахай С.Н. по совершенствованию системы управления деятельностью предприятия выступают изменения в основных аспектах деятельности предприятия, выраженных следующими группами показателей:

социально-психологические и социокультурные показатели (117,6% за год);

экономические показатели (104,2% за год);

показатели потребительской ценности (105,8 за год);

показатели научно-технологической оснащенности (101,3% за год);

показатели эффективности организации процессов (105,2% за год);

показатели оценки условий труда (105,1% за год);

Общий экономический эффект от внедрения указанных результатов составляет 5 107,6 тыс. руб. в год.

Директор по экономике



Т.В. Емельянова

# Общество с ограниченной ответственностью «ДонМасло»

Адрес: 344064, г. Ростов-на-Дону, ул. Неклиновская, д.52, оф.34  
ИНН 6165206808 КПП 616501001 ОГРН 1176196014246 ОКПО 12838047

15.05.2018 № 19-05  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет Д 01.00.01  
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия  
управления и государственной службы при  
Главе Донецкой Народной Республики»

## АКТ

о практическом внедрении полученных результатов  
диссертационного исследования Малахай Светланы Николаевны  
по совершенствованию системы управления ООО «ДОНМАСЛО»

Настоящим актом удостоверяется, что в нашей компании тщательно изучены теоретические разработки и практические рекомендации диссертационного исследования Малахай Светланы Николаевны на тему: «Новые формы функционирования и развития систем управления организациями региона (социально-психологические и социокультурные аспекты управления)». В частности, практической ценностью обладают следующие механизмы, методы и научно-методические подходы, разработанные в диссертационной работе Малахай С.Н.: концептуальная схема совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов; механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления; методика оценки экономического эффекта; подход к применению существующих социально-психологических методов для реализации различных направлений совершенствования системы управления в условиях кризиса; классификация систем управления, основанная на видах управления.

Предложенные методические материалы обладают актуальностью, представляют практический интерес и послужили основой для разработки мероприятий по совершенствованию системы управления предприятия ООО «ДОНМАСЛО» путем интенсификации использования социально-психологических и социокультурных методов управления.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения указанных мероприятий составляет 1385 тыс.руб. в год.

Директор



М.М.Нурматов



**АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДА ДОНЕЦКА  
УПРАВЛЕНИЕ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ**

ул. Артема, 98, г. Донецк, 283050 тел. 304-10-33, 304-52-92, E-mail: utsv@gorod-donetsk.org

*25.04.2019 № 01-04/342*

На №

Диссертационный совет Д 01.00.01  
на базе ГОУ ВПО  
«Донецкая академия управления  
и государственной службы при  
Главе Донецкой Народной Республики»

**СПРАВКА**

**о практическом внедрении полученных результатов  
диссертационного исследования Малахай Светланы Николаевны  
на тему: «Новые формы функционирования и развития  
систем управления организациями региона  
(социально-психологические и социокультурные аспекты управления)»**

Выдана Малахай С.Н. в том, что результаты ее диссертационного исследования на тему: «Новые формы функционирования и развития систем управления организациями региона (социально-психологические и социокультурные аспекты управления)» прошли апробацию и подтвердили практическую значимость для повышения эффективности управления труда и социальных вопросов администрации г.Донецка в условиях современных вызовов.

Особого внимания заслуживает предложение автора по внедрению социально-психологической службы на предприятиях Республики, что отражено в разработанных автором концептуальных положениях совершенствования систем управления на основе социально-психологических и социокультурных аспектов. Реализация авторских концептуальных положений позволит осуществить переход к адаптивной системе управления за счет итерационного процесса пересмотра используемых социально-психологических и социокультурных методов управления.

Практический интерес представляет предложенный в работе механизм управления организациями региона на основе социально-психологических и социокультурных аспектов управления, позволяющий повысить эффективность управления за счет формализации.

Высокую ценность представляет авторская модель функционирования и развития систем управления организациями Республики, обеспечивающая качество управленческих решений в условиях современных вызовов и не признанности.

Реализация предложенных в работе положений, подходов и методов позволит повысить эффективность систем управления предприятиями Донецкой Народной Республики посредством повышения мотивации, предотвращения и устранения конфликтов, обеспечения выполнения психологических контрактов, пр.

Начальник управления



Н.А. Кулинич



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163 и  
тел.: (062) 344-09-56, факс: (062) 337-71-08, e-mail: Kanz@dsun.org

02.09.2019 № 01-06/814  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет Д 01.00.01 на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»

**СПРАВКА**

о внедрении результатов диссертации Малахай Светланы Николаевны на тему: **«Новые формы функционирования и развития систем управления организациями региона (социально-психологические и социокультурные аспекты управления)»**, представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности **08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)**, в учебный процесс ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»

Основные научные наработки и выводы диссертации Малахай С.Н. использовались в учебном процессе в ряде дисциплин с целью совершенствования их учебно-методического обеспечения и содержательного изложения учебного материала. Идеи и постулаты работы излагались в дисциплинах: «Управление изменениями», «Стратегический менеджмент», «Основы менеджмента». Положения, обобщения и выводы диссертации дополнили конспекты лекций, были включены в методические рекомендации по проведению семинарских занятий для обучающихся образовательных программ бакалавриата и магистратуры и использованы в следующих темах:

1. Тема «Традиционные и современные методы управления изменениями» дисциплины «Управление изменениями», в которой определены модели управления общественными изменениями на региональном уровне и систематизирован зарубежный опыт к внедрению изменений в организациях.

2. Тема «Выработка стратегии фирмы» дисциплины «Стратегический менеджмент», в которой использована методика оценки экономического эффекта, основанная на системе сбалансированных показателей с использованием более широкого перечня и групп факторов внешней и внутренней среды организации.

3. Тема «Социальное управление. Человек в организации» дисциплины «Основы менеджмента», в которой представлена классификация социально-психологических и социокультурных методов управления, основанная на группировке методов по фазам жизненного цикла коллектива (команды).

Проректор по учебной работе  
д.э.н., доцент



Л.П.Барышникова

## Приложение Б

Подходы к повышению эффективности систем управления в период кризиса

Таблица Б.1 – Тенденции совершенствования систем управления в период кризиса [80]

Тенденции	Характеристика
Переход от формальных к неформальным системам управления	1. Софтизация экономики; 2. Автоматизация производства; 3. Нацеленность работника на реализацию своих способностей
Развитие экономической самостоятельности и ответственности предприятия	1. Создание центров прибыли (бизнес-центров); 2. Максимальная степень удовлетворенности потребностей рынка
Сильная кадровая политика	1. Гарантированная занятость; 2. Уважение личности; 3. Обеспечение единого статуса всех работников.
Ориентация на человека	1. Раскрепощение творческой энергии человека; 2. Предоставление возможности проявлять инициативу, предприимчивость; 3. Вера в индивидуализм; 4. Удовлетворение потребностей
Формирование высокоэффективных внутрифирменных связей	1. Развитие информационных технологий; 2. Совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия



## Приложение В

## Методы оценки и отбора персонала

Таблица В.1 – Матрица методов оценки и отбора персонала [составлено автором на основании [51]]

Критерии отбора	Методы оценки
<b>Профессиональные качества</b>	
Опыт работы	Трудовая книжка, резюме, рекомендации с предыдущего места работы
Уровень квалификации	Документ об образовании, методы оценки профессиональных знаний и умений
Профессиональные знания	Документ об образовании, контроль знаний, игровые методы
Профессиональные умения	Практическая иллюстрация, контроль, собеседование, игровые методы
Состояние здоровья	Медицинское обследование, медицинская справка
<b>Социально-психологические качества</b>	
Уровень самооценки	Резюме, собеседование
Личные качества (интеллектуальный уровень, способность оперативной реакции, готовность к принятию решений, др.)	Специализированные тесты, игровые методы, собеседование, наблюдение
Стремление и способность к обучению и развитию (в т.ч. к самообразованию и саморазвитию)	Тесты, собеседование
Коммуникативные способности и умение работать в команде	Собеседование, наблюдение, дискуссии в группах, игровые методы
Психологическая устойчивость, набор психологических качеств	Специализированные тесты, стресс-интервью, наблюдение, игровые методы
<b>Социокультурные качества</b>	
Отношение к власти, отношение к риску, уровень мотивации к труду,	Специализированные тесты, игровые методы, собеседование, наблюдение

## Приложение Г

Анкеты для оценки динамики показателей методом экспертных оценок

Таблица Г.1 – Анкета для оценки динамики частных показателей, составляющих анализируемую группу социально-психологических и социокультурных факторов [выполнено автором]

Показатель	Оценки по годам			
	2014	2015	2016	2017
1. Оцените лояльность коллектива к руководству в динамике (по шкале от 1 до 10)				
2. Оцените эмоциональную стабильность коллектива в динамике (по шкале от 1 до 10)				
3. Оцените приверженность коллектива предприятию в динамике (по шкале от 1 до 10)				
4. Оцените общую слаженность работы коллектива в динамике (по шкале от 1 до 10)				
5. Оцените уровень мотивации сотрудников в динамике (по шкале от 1 до 10)				
6. Присутствуют ли конфликты в коллективе? (да/нет) (по годам)				

Таблица Г.2 – Анкета для сбора экспертных мнений относительно изменения тенденции поведения результирующего показателя оценки социально-психологических и социокультурных факторов [выполнено автором]

Показатель	Оценки по годам			
	2014	2015	2016	2017
1. Оцените учет социально-психологических и социокультурных аспектов в управлении предприятием (по шкале от 1 до 10)				