УДК 338.242

JEL M20, M21

DOI 10.25205/2542-0429-2019-19-1-141-161

Совершенствование системы подготовки и управления кадрами для приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области

А. М. Заргарян

*Череповецкий государственный университет
Череповец, Россия*

Аннотация

Статья посвящена актуальным вопросам решения проблем подготовки и управления профессиональными кадрами для отраслей предпринимательства Мурманской области. Основная цель исследования состоит в определении проблем, препятствующих построению эффективной системы подготовки и управления кадрами, а также в предложении механизма по повышению его уровня.

При помощи статистического анализа показателей оборота, количества и численности работников предпринимательских структур установлены тенденции развития отраслей предпринимательства Мурманской области.

Путем применения методов экспертных оценок и статического анализа определены приоритетные отрасли предпринимательства, имеющие особое социально-экономическое значение для региона.

На базе экспертной оценки установлены проблемы взаимодействия бизнеса и власти по вопросам подготовки профессиональных кадров. Путем применения инструмента SWOT-анализ и метода опроса установлено, что наблюдается нехватка профессиональных кадров рабочих специальностей. Программы подготовки не в полной мере удовлетворяют потребности отраслей предпринимательства в профессиональных кадрах. Престиж рабочих специальностей среди представителей молодежи низкий. Результаты аналитической части исследования подтвердили выдвинутую гипотезу относительно слабости системы подготовки и управления кадрами для отраслей предпринимательства региона.

На базе отобранных отраслей предпринимательства Мурманской области предложены мероприятия по совершенствованию системы подготовки и управления кадрами. Предусмотрены мероприятия по формированию кластеров профессиональной подготовки кадров, повышению интереса участников рынка к востребованным в регионе профессиям. Разработана единая система оценки эффективности предложенных мероприятий. Результаты исследования могут представлять интерес для отраслей предпринимательства Мурманской области.

Ключевые слова

малое и среднее предпринимательство, система подготовки кадров, востребованные специальности, приоритетные отрасли предпринимательства, Мурманская область, эффективность отраслей предпринимательства

Для цитирования

Заргарян А. М. Совершенствование системы подготовки и управления кадрами для приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области // Мир экономики и управления. 2019. Т. 19, № 1. С. 141–161. DOI 10.25205/2542-0429-2019-19-1-141-161

Improvement of Training and Human Resources Management System for Priority Entrepreneurship Sectors in the Murmansk Region

A. M. Zargaryan

*Cherepovets State University
Cherepovets, Russian Federation*

Annotation

The article is devoted to the actual problems of training and human resource management and administration for priority industry sectors in Murmansk region. The research is aimed at both identifying the problems which could prevent the creation of effective human resource training and management system and suggesting the mechanisms to enhance the current system.

Based on statistical analysis of such indicators as entrepreneurship turnover, quantity and the number of employees, the main tendency for the development of Murmansk regional entrepreneurship sectors has been established.

By applying expert estimation method and statistical analysis entrepreneurship priority sectors, which are of particular socio-economic importance for the region, have been identified.

Based on the expert evaluation, the problems of business and government interaction on human resource training has been established. The application of SWOT-analysis and survey method has made it possible to determine that there is a lack of industrial workforce in the region, and the offered training programs do not fully meet the required vocational needs of the entrepreneurship sector due to a fall in the prestige of blue-collar jobs among the youth.

The results of the analytical research confirmed the hypothesis that human resource training and management system for regional entrepreneurship sectors remains rather weak.

Based on the selected Murmansk regional entrepreneurship sectors, proposals and measures have been developed on further improving human resource training and management system. Besides, activities directed at promoting vocational training clusters and rising interest of market players in occupations which are in demand in the region. A common framework for assessing the effectiveness of the proposed measures has been elaborated.

The results of the research could be of particular interest for entrepreneurship sectors in the Murmansk region.

Keywords

small and medium entrepreneurship, human resources administration system, demanded specialties, priority entrepreneurship sectors, Murmansk region, entrepreneurship sectors effectiveness

For citation

Zargaryan A. M. Improvement of Training and Human Resources Management System for Priority Entrepreneurship Sectors in the Murmansk Region. *World of Economics and Management*, 2019, vol. 19, no. 1, p. 141–161. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2019-19-1-141-161

Актуальность темы исследования

Эффективность функционирования предпринимательских структур не ограничивается реализацией основных задач бизнеса. Степень достижения целей определяется системой, в которой существует бизнес. В качестве наиболее важных факторов, оказывающих влияние на формирование предпринимательской среды, помимо инвестиционной инфраструктуры, доступности кредитных ресурсов, относится система подготовки профессиональных кадров.

В специфических условиях функционирования предпринимательства особую ценность приобретают возможности поиска дополнительных преимуществ за счет интеллектуального потенциала компаний. В подобных условиях возрастает роль человеческого капитала, способного создавать новые формы удовлетворения общественной потребности.

Важным преимуществом становится нестандартный подход к решению проблем, инновационные методы и способность создавать добавочный продукт. Решающее влияние оказывает доступ предпринимательской системы к профессиональным кадрам. В сфере предпринимательства вопросы профессионализма кадров особенно актуальны, поскольку наблюдается высокая текучесть кадров.

С одной стороны, работодатели не желают инвестировать средства в развитие персонала, поскольку убеждены в слабой лояльности работников. С другой стороны, большинство ра-

ботников рассматривают сферу предпринимательства как начальный этап развития карьеры, не желая строить долгосрочные планы с компанией.

Прослеживается низкая эффективность системы подготовки профессиональных кадров в сфере предпринимательства. В качестве основных причин можно отметить неспособность системы к удовлетворению запросов предпринимательского сектора по востребованным направлениям.

Актуальность исследования вызвана возрастанием диспропорции в уровне подготовки специалистов в регионах, слабой востребованностью основных направлений профессиональной подготовки, нехваткой узконаправленных специалистов на рынке труда.

Проблема подготовки и управления востребованными кадрами особо остро стоит для сферы предпринимательства Мурманской области. Актуальность выбора темы исследования обусловлена суровыми климатическими условиями и оттоком населения, низкой степенью взаимодействия региональной власти, учебных заведений и предпринимательского сектора.

Степень изученности и проработанности проблемы

Мировой опыт управления предпринимательскими системами показывает важность системы подбора и управления кадрами. Исследовательская мысль также подтверждает важность вопросов, связанных с формированием системы подготовки кадров. Мировая и российская наука насчитывает большое количество исследований, посвященных проблемам подбора, подготовки и управления персоналом. Развитие российской научной мысли в направлении подготовки и управления человеческими ресурсами происходило под влиянием мировых тенденций. Огромное влияние на процесс становления принципов подготовки и управления персоналом в России сыграла работа А. Я. Кибанова «Управление персоналом организации» [1].

Отдельное внимание заслуживают работы отечественных специалистов Э. Короткова [2], Ю. Г. Одегова [3], О. А. Доничева [4], А. М. Калачева [5], А. Кары [6], посвященные оценке эффективности работы персонала, способам ее повышения. Данные ученые предлагают комплекс мероприятий, направленный на повышение результативности работников посредством внедрения различных методик оценки.

Ряд исследователей, таких как М. И. Бухалков [7], Т. Д. Ваганова [8], И. Л. Яковлева [9], Л. Отраднава [10], И. И. Малова [11], затрагивает вопросы совершенствования процессов управления человеческими ресурсами, развития трудового потенциала работников, внедрения подходов к управлению.

Таким образом, анализ зарубежных и отечественных исследований по вопросу подготовки и управления человеческими ресурсами позволяет утверждать, что большая часть научных исследований посвящена способам работы безотносительно масштабов и сферы функционирования бизнеса.

Для эффективного применения научных знаний в области подготовки и управления персоналом в предпринимательском секторе необходимо адаптировать существующие методы к особенностям субъектов предпринимательства.

На основе изложенного можно сформулировать гипотезу относительно низкого уровня эффективности системы подготовки и управления кадрами в секторе предпринимательства, отсутствие адаптированных к потребностям предпринимательства направлений подготовки специалистов.

Для доказательства существующих проблем в системе управления и подготовки кадров на уровне региона проведено исследование отраслей предпринимательства Мурманской области [12; 13]. Исследование обусловлено возможностями региона для развития экономических отношений. Привлекательность региона объясняется не только уникальным географическим положением, но также богатейшими природными ресурсами.

Важное месторасположение Мурманской области для экономики России определяет возможности развития бизнеса. Однако предпринимательские отношения в регионе характеризуются слабым развитием, наблюдается отток экономически активного населения из региона.

На уровень текущего развития предпринимательства оказывает влияние слабое государственное регулирование, непрофессионализм управления, отток экономически активного населения. Для решения сформировавшихся проблем требуется кооперация предпринимательских структур и государства в части устранения противоречий интересов.

Исследованием установлены проблемы в сфере подготовки востребованных кадров в отраслях предпринимательства Мурманской области. Предложены мероприятия по совершенствованию системы подготовки кадров в регионе.

Этап 1. Оценка экономико-географических факторов развития Мурманской области

Оценка природно-ресурсных факторов развития Мурманской области позволяет сделать следующие выводы ¹:

- почти вся территория Мурманской области расположена за Северным полярным кругом, что обуславливает суровые климатические условия;
- регион сочетает уникальное соединение богатейшего ресурсного потенциала и географического расположения;
- незамерзающий международный морской порт Мурманск с возможностью круглогодичной навигации превращает регион в важнейший транспортно-транзитный узел страны.

Оценка экономических факторов развития Мурманской области позволяет сделать следующие выводы:

- экономика региона основывается на использовании природных ресурсов (добыча апатитового и железорудного концентрата, рафинированной меди, никеля), сырьевой промышленности, животноводстве;
- уровень кадрового потенциала региона оценивается как низкий, наблюдается дефицит специалистов рабочих и инженерных специальностей (дисбаланс спроса и предложения).

Этап 2. Анализ показателей развития предпринимательского сектора Мурманской области

Уровень развития предпринимательства Мурманской области определен путем анализа динамики показателей оборота, количества и численности работников субъектов малого предпринимательства региона.

Этап 2.1. Оценка динамики оборота малых предприятий Мурманской области

Приведенные в табл. 1 данные динамики оборота малых предприятий Мурманской области за период с 2012 по 2016 г. демонстрируют общий рост оборота на 12,9 % ².

Этап 2.2. Оценка динамики количества малых предприятий Мурманской области

Приведенные в табл. 2 данные динамики количества малых предприятий Мурманской области за период с 2012 по 2016 г. показывают общее снижение показателя на 34,4 %. Это снижение обусловлено несколькими причинами: отток экономически активного населения из региона, часть которого занималась предпринимательской деятельностью, увеличение налоговой нагрузки, а также действия налоговых органов по закрытию «технических» компаний ³.

¹ Официальный сайт Правительства Мурманской области. URL: <https://gov-murman.ru>; Портал малого и среднего предпринимательства Мурманской области. URL: <http://maloe.gov-murman.ru>; Портал информационной поддержки малого и среднего предпринимательства Мурманской области. URL: <https://mp.murman.ru>

² Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Мурманской области // URL: <http://murmanskstat.gks.ru>

³ Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Мурманской области // URL: <http://murmanskstat.gks.ru>

Таблица 1

Динамика оборота малых предприятий Мурманской области
по видам экономической деятельности (без учета микропредприятий), млн руб.

Table 1

Change over time in small and medium enterprises turnover in the Murmansk region
by types of economic activity (excluding microenterprises)

Вид экономической деятельности	2012	2013	2014	2015	2016
Малые предприятия	71 206,9	77 621,3	74 874,6	76 217,4	80 428,9
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1 155,5	884,6	382,7	412,0	131,0
Рыболовство, рыбоводство	9 527,6	7 881,1	10 019,6	9 071,6	13 781,1
Обрабатывающие производства	7 954,1	9 760,4	9 394,5	8 295,2	8 969,4
Строительство	4 311,9	4 547,4	4 389,1	5 782,1	11 630,3
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	34 788,5	40 205,8	36 342,1	34 834,2	29 580,4
Гостиницы и рестораны	2 695,3	2 586,2	3 125,9	3 329,2	2 846,9
Транспорт и связь	1 931,4	2 360,1	2 475,4	4 373,9	4 301,4
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	6 237,2	6 563,8	5 994,9	6 888,5	5 945,0
Прочие	2 605,4	2 831,9	2 750,4	3 230,7	3 243,4

Таблица 2

Динамика количества малых предприятий Мурманской области
по видам экономической деятельности (без учета микропредприятий), ед.

Table 2

Trend in the number of small and medium enterprises in the Murmansk region
by types of economic activity (excluding microenterprises)

Вид экономической деятельности	2012	2013	2014	2015	2016
Малые предприятия	1 292	1 229	1 031	1 185	847
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	10	8	8	5	3
Рыболовство, рыбоводство	56	41	44	43	43
Обрабатывающие производства	169	139	132	149	113
Строительство	146	151	108	133	74
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	411	378	339	358	256
Гостиницы и рестораны	98	79	88	87	83
Транспорт и связь	76	83	69	81	56
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	230	253	159	233	141
Прочие	96	97	84	96	78

Этап 2.3. Оценка динамики численности работников малых предприятий Мурманской области

Представленные в табл. 3 данные динамики численности работников малых предприятий Мурманской области за период с 2012 по 2016 г. показывают общее снижение показателя на 31,4 %. Основные причины снижения численности работников малых предприятий связаны с оттоком экономически активного населения из региона, сокращением количества малых предприятий ⁴.

Оценка динамики развития субъектов предпринимательства Мурманской области за период 2012–2016 гг. показывает рост оборота малых предприятий региона на 12,9 %, снижение количества и численности работников малых предприятий на 34,4 и 31,3 % соответственно.

Этап 2.4. Сравнение динамики оборота малых предприятий Мурманской области с другими показателями

Представленные в табл. 4 данные показывают, что оборот малых предприятий Мурманской области за период с 2012 по 2016 г. вырос на 12,9 %, оборот крупных предприятий региона за этот же период вырос на 64,1 %. При этом темп инфляции по стране за рассматриваемый период уменьшился на 17,9 %.

Таблица 3

Динамика численности работников малых предприятий Мурманской области по видам экономической деятельности (без учета микропредприятий), чел.

Table 3

Trend in the number of employees of small and medium enterprises in the Murmansk region by types of economic activity (excluding microenterprises)

Вид экономической деятельности	2012	2013	2014	2015	2016
Малые предприятия	35 307	35 870	31 586	29 803	24 224
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	363	186	208	144	94
Рыболовство, рыбоводство	1 747	1 759	1 838	1 836	1 537
Обрабатывающие производства	5 287	5 762	4 999	4 452	3 671
Строительство	4 399	4 937	3 940	3 529	2 327
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	8 162	8 165	7 341	6 714	5 394
Гостиницы и рестораны	2 727	2 621	2 540	2 487	2 360
Транспорт и связь	2 235	2 039	1 975	1 888	1 622
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	6 595	6 887	5 649	5 744	4 244
Прочие	3 792	3 514	3 096	3 009	2 975

⁴ Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Мурманской области // URL: <http://murmanskstat.gks.ru>

Таблица 4

Сравнение динамики оборота малых предприятий Мурманской области
с другими показателями

Table 4

Comparison of dynamics of small and medium enterprises turnover in the Murmansk region
with other indicators

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	2016 / 2012, %
Оборот малых предприятий Мурманской области, млн руб.	71 206,9	77 621,3	74 874,6	76 217,4	80 428,9	+ 12,9
Оборот крупных предприятий Мурманской области, млн руб.	179 187	202 625	237 860	275 585	294 114	+ 64,1
Темп инфляции по России, %	6,58	6,45	11,36	12,90	5,4	– 17,9

Статистические показатели отражают результат текущего использования предпринимательскими структурами экономического потенциала региона, возможностей внешней среды. Тем не менее, значительное влияние на уровень развития предпринимательского бизнеса оказывает характер сложившихся отношений между предпринимательством и государством. Подобные отношения выражаются показателями уровня участия субъектов МСП в государственно-частном партнерстве, участии субъектов МСП в аукционах на поставку товаров и услуг для государственных и муниципальных нужд, вовлеченность субъектов МСП в формирование законодательных актов.

В частности, результаты рейтинга регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства, составленные Министерством экономического развития РФ, показывают, что Мурманская область по итогам 2015–2016 гг. занимает 41-ю позицию, что характеризует слабый уровень взаимоотношений предпринимательских структур с государством⁵.

Этап 3. Определение приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области

Для разработки комплекса мероприятий, направленных на решение существующих проблем функционирования предпринимательского сектора исследуемого региона необходимо определить наиболее востребованные отрасли предпринимательства. Основными параметрами выделения отдельных отраслей предпринимательства в сферу приоритетных для региона является установление значимости конкретной отрасли для предпринимательских процессов региона.

Для получения экспертных данных структуры отраслей предпринимательства реализуем следующие этапы:

- сопоставление структуры отраслей предпринимательства региона по трем ключевым показателям: оборот, количество, численность работников;
- установление веса каждого из трех ключевых показателей для развития экономики региона (веса определены по экспертной оценке путем опроса трех групп респондентов: «региональная власть» – 15 чел., «местное бизнес-сообщество» – 30 чел., «работники базовых отраслей предпринимательства региона» – 55 чел.);

⁵ Развитие государственно-частного партнерства в России в 2015–2016 годах. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП / Министерство экономического развития России и Центр развития государственно-частного партнерства. М., 2016. 8 с.

- определение отраслевого коэффициента по каждому ключевому показателю с учетом веса;
- расчет итогового отраслевого коэффициента по каждой отрасли предпринимательства региона.

Итак, результатом выполнения представленной последовательности этапов является получение данных табл. 5, которые определяют приоритетные отрасли предпринимательства Мурманской области: оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств и предметов личного пользования; операции с недвижимым имуществом; обрабатывающие производства; строительство; рыболовство / рыбоводство.

Однако с точки зрения социально-экономических факторов развития региона для целей исследования отобраны следующие приоритетные отрасли предпринимательства региона: розничная торговля пищевыми продуктами; строительство; рыболовство / рыбоводство.

Что касается отрасли «обрабатывающие производства», то данная отрасль объединяет разные виды производств, имеющих специфически характер, поэтому данной отрасли будут посвящены отдельные исследования автора.

Этап 4. Оценка потенциала государственного регулирования и внутрифирменного управления приоритетных отраслей предпринимательства региона

Оценка потенциала государственного регулирования приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области, представленная в табл. 6, позволяет выделить положительные и негативные тенденции государственного регулирования.

К основным тенденциям государственного регулирования предпринимательского сектора относятся:

- высокий потенциал региональной системы подготовки профессиональных кадров;
- возможности повышения престижа рабочих профессий.
- высокая финансовая зависимость предпринимательских структур;
- слабая система прогнозирования потребности в профессиональных кадрах.

Оценка потенциала внутрифирменного управления приоритетными отраслями предпринимательства Мурманской области, представленная в табл. 7, позволяет выделить положительные и негативные тенденции внутрифирменного управления.

К основным тенденциям внутрифирменного управления предпринимательскими субъектами относятся:

- возможности для удовлетворения возрастающих запросов потребителей;
- на постоянной основе совершенствуются производственные процессы в секторе предпринимательства;
- наблюдается нехватка профессиональных кадров рабочих специальностей;
- низкий уровень престижа рабочих профессий.

Итак, в результате применения SWOT-анализа сформулированы важнейшие проблемы государственного регулирования и внутрифирменного управления приоритетными отраслями предпринимательства Мурманской области.

Этап 5. Оценка системы подготовки профессиональных кадров по востребованным для приоритетных отраслей МСП направлениям

Этап 5.1. Анализ системы взаимодействия региональных институтов с субъектами МСП по вопросам подготовки профессиональных кадров востребованных специальностей

Для определения уровня удовлетворенности предпринимательских структур региона доступностью профессиональных кадров требуемой квалификации проведено исследование в форме опроса потенциальных работодателей и работников, а также представителей региональных профессиональных учебных заведений. Выборка респондентов составила 100 человек, в том числе 15 представителей региональной власти, 50 школьников, 35 представителей субъектов предпринимательства-работодателей.

Таблица 5

Table 5

Определение приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области

Priority entrepreneurship sectors in the Murmansk region

Отрасли предпринимательства	Структура показателя в разрезе отраслей предпринимательства по итогам 2016 г., %				Вес показателя			Отраслевой коэффициент с учетом веса			Итоговый отраслевой коэффициент
	Оборот	Количество	Численность работников		Оборот	Количество	Численность работников	Оборот	Количество	Численность работников	
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	0,2	0,4	0,4		0,35	0,2	0,45	0,07	0,08	0,18	0,33
Рыболовство, рыбоводство	17,1	5,1	6,3		0,35	0,2	0,45	5,99	1,02	2,84	9,84
Обрабатывающие производства	11,2	13,3	15,2		0,35	0,2	0,45	3,92	2,66	6,84	13,42
Строительство	14,5	8,7	9,6		0,35	0,2	0,45	5,08	1,74	4,32	11,14
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	36,8	30,2	22,3		0,35	0,2	0,45	12,88	6,04	10,04	28,96
Гостиницы и рестораны	3,5	9,8	9,7		0,35	0,2	0,45	1,23	1,96	4,37	7,55
Транспорт и связь	5,3	6,6	6,7		0,35	0,2	0,45	1,86	1,32	3,02	6,19
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	7,4	16,6	17,5		0,35	0,2	0,45	2,59	3,32	7,88	13,79
Прочие	4,0	9,3	12,3		0,35	0,2	0,45	1,40	1,84	5,54	8,78

Таблица 6

Тенденции государственного регулирования приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области

Table 6

Trends in state regulation of priority entrepreneurship sectors in the Murmansk region

Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. Способность региональной системы подготовки кадров отвечать на запросы предпринимательского сообщества 2. Возможности повышения престижа рабочих специальностей	1. Высокая финансовая зависимость участников рынка от заемного капитала 2. Отсутствие системы прогнозирования потребности в профессиональных кадрах

Таблица 7

SWOT-анализ факторов внутрифирменного управления приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области

Table 7

SWOT analysis of intra-corporate management factors of priority entrepreneurship sectors in the Murmansk region

Сильные стороны	Слабые стороны
Постепенное совершенствование производственного процесса	Низкий уровень престижа рабочих специальностей
Угрозы	Возможности
Нехватка профессиональных кадров рабочих специальностей	Возможности расширения бизнеса для удовлетворения запросов потребителей в более широком диапазоне

Представленные в табл. 8 данные опроса представителей приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области показывают, что подавляющее большинство респондентов (84 % ответов) отмечают, что предпринимательские структуры не привлекаются к процессу подготовки образовательных программ. Всего 11 % респондентов считают, что региональные образовательные учреждения прислушиваются к мнению предпринимательского сообщества при планировании программ подготовки.

Значительное количество предпринимателей региона (71 % ответов) считает, что процесс подготовки профессиональных кадров не соответствует потребностями субъектов МСП.

В отношении взаимодействия субъектов МСП с региональными образовательными учреждениями по вопросам подготовки профессиональных кадров большая часть представителей предпринимательства считает уровень взаимодействия неудовлетворительным (63 % ответов респондентов).

Приведенные в табл. 9 данные опроса представителей региональных образовательных учреждений показывают, что 56 % опрошенных считает, что система прогнозирования потребности бизнеса в профессиональных кадрах отсутствует.

Таблица 8

Изучение мнения представителей приоритетных отраслей предпринимательства региона
по вопросам обеспеченности профессиональными кадрами

Table 8

Opinion of the representatives of regional priority entrepreneurship sectors
on availability of professional staff

Показатель	Структура ответов респондентов, %
1. Привлечение субъектов МСП к процессу разработки программ профессионального образования	
Предпринимательские структуры не участвуют в процессе подготовки образовательных программ	84
Выбор программ подготовки специалистов осуществляется с учетом мнения предпринимательских структур	11
Предпринимательские структуры активно привлекаются к процессу разработки образовательных программ	5
2. Степень удовлетворенности субъектов МСП системой региональной подготовки кадров	
Процесс подготовки кадров осуществляется по востребованным специальностям	29
Процесс подготовки кадров не соответствует потребностям субъектов МСП в профессиональных кадрах	71
3. Уровень взаимодействия субъектов МСП с образовательными учреждениями по вопросам подготовки профессиональных кадров	
Уровень взаимодействия позволяет полностью удовлетворить потребности субъектов МСП в профессиональных кадрах	3
Уровень взаимодействия позволяет частично удовлетворить потребности субъектов МСП в профессиональных кадрах	34
Уровень взаимодействия не позволяет удовлетворять потребности субъектов МСП в профессиональных кадрах	63

Что касается уровня взаимодействия образовательных учреждений с субъектами МСП, то 61 % опрошенных считают, что уровень взаимодействия позволяет полностью удовлетворить потребности предпринимательских субъектов в профессиональных кадрах, 33 % респондентов говорят о частичном удовлетворении потребностей.

Примечательно, что в вопросах удовлетворенности уровнем взаимодействия мнение представителей профессиональных учебных заведений полностью расходится с мнением предпринимательского сообщества. В частности, если большинство представителей МСП (63 % опрошенных) считают, что уровень взаимодействия не позволяет удовлетворить потребности в профессиональных кадрах, то 61 % представителей образовательных учреждений имеют полностью противоположное мнение.

Большой интерес респондентов вызвал вопрос стажировки обучающихся в базовых организациях отрасли. Однако результаты опроса показывают, что существуют проблемы с прохождением стажировки обучающихся. В частности, 46 % респондентов ответили, что вопрос с местом прохождения стажировки обучающихся решается ежегодно по факту наличия мест в организациях региона. Всего 37 % опрошенных отметили, что существуют партнерские программы с организациями, гарантирующие прохождение стажировки.

Таблица 9

Изучение мнения представителей региональных образовательных учреждений
по вопросам подготовки профессиональных кадров

Table 9

Opinion of the representatives of regional educational establishments
on vocational training

Показатель	Структура ответов респондентов, %
1. Наличие системы прогнозирования потребности в профессиональных кадрах	
Система прогнозирования потребности в кадрах отсутствует	56
Система прогнозирования потребности в кадрах присутствует	11
Образовательная система не нуждается в системе прогнозирования потребности в кадрах	33
2. Уровень взаимодействия образовательных учреждений с предпринимательскими структурами по вопросам подготовки профессиональных кадров	
Уровень взаимодействия позволяет полностью удовлетворить потребности субъектов МСП в профессиональных кадрах	61
Уровень взаимодействия позволяет частично удовлетворить потребности субъектов МСП в профессиональных кадрах	33
Уровень взаимодействия не позволяет удовлетворять потребности субъектов МСП в профессиональных кадрах	6
3. Возможность стажировки в базовых организациях отрасли	
Вопрос стажировки обучающихся решается ежегодно по факту количества доступных мест	46
Существуют партнерские программы с базовыми организациями отрасли, гарантирующие стажировку	37
Учебное заведение не занимается организацией стажировок	17
4. Имеются ли в Вашем учебном заведении программы подготовки специалистов, в реализации которых участвуют работодатели?	
Имеются	31
Не имеются	69

Следующий блок вопросов затронул действующих работников приоритетных отраслей предпринимательства региона. В результате беседы установлены следующие факты:

- доля выпускников дневной формы обучения, трудоустроившихся не позднее первого года после выпуска, составляет всего 41 %;
- доля работников, прошедших обучение за последние три года по программам переподготовки и повышения квалификации на базе профессиональных образовательных учреждений, составляет всего 34 %.

Кроме того, весьма важным является вопрос относительно престижа отдельных специальностей. Данной тематике были посвящены вопросы, которые задавались школьникам.

Таблица 10

Table 10

Изучение мнения школьников о престижности профессий и специальностей
Opinion of senior schoolchildren on the prestige of occupations and specialties

Показатель	Структура ответов респондентов, %
1. По какой специальности Вы собираетесь продолжить обучение после окончания школы?	
Экономические специальности (высшее образование)	15
Технические специальности (высшее образование)	27
Гуманитарные специальности (высшее образование)	24
Технические профессии (среднее профессиональное образование)	28
Рабочие профессии (сварщик, токарь и т.д.)	6

По данным, представленным в табл. 10, большей популярностью среди респондентов пользуются специальности высшего профессионального образования. Прослеживается нежелание молодежи осваивать рабочие специальности. При этом представители бизнеса утверждают, что основной дефицит специалистов наблюдается именно по рабочим профессиям.

Низкий уровень престижа рабочих специальностей в Мурманской области является следствием слабой работы региональной власти с молодежью. Исследование показывает, что в регионе фактически отсутствует пропаганда рабочих специальностей.

Этап 5.2. Анализ удовлетворенности представителей приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области доступностью профессиональных кадров

Представители предпринимательства Мурманской области отметили важность следующих показателей при решении проблем обеспеченности трудовыми ресурсами:

- доступность (35% опрошенных считают, что в отрасли отсутствуют специалисты требуемой квалификации);
- качество (51 % респондентов не удовлетворены качеством подготовки востребованных специалистов);
- надежность (14 % опрошенных выделяют проблему надежности трудовых ресурсов своей отрасли).

И действительно, по результатам наблюдений автора, проведенных в городах Мурманской области в период с 2012 по 2017 г., техническая оснащенность профессиональных училищ оценивается как слабая.

Студентов профессиональных училищ региона обучают на оборудовании, которое более уже 15 лет не применяется на действующих производствах. В большинстве случаев работодатель вынужден обучать выпускников ПТУ при приеме на работу, что снижает профессиональную ценность подобных кадров.

Более того, результаты исследования показывают, что представители предпринимательства региона уделяют недостаточное внимание вопросу повышения квалификации собственного персонала. В качестве основного мотива ссылаются на высокий уровень текучести кадров, недостаток финансовых средств.

Основными проблемными зонами являются:

- дефицит технических специалистов;
- переизбыток специалистов экономических и юридических специальностей;
- отсутствие в регионе учебных заведений, предлагающих услуги подготовки профессиональных кадров по новым специальностям, востребованным в бизнес-сообществе;

- обучение студентов на устаревшем оборудовании;
- низкий уровень затрат бизнеса на обучение персонала.

Итак, в результате анализа приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области сформировано дерево проблем подготовки и управления профессиональных кадров (рис. 1).

Рис. 1. Дерево проблем подготовки и управления профессиональными кадрами приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области

Fig. 1. Issue tree: training and management of professional staff for priority entrepreneurship sectors in the Murmansk region

Этап 6. Совершенствование системы подготовки и управления кадрами для отраслей предпринимательства Мурманской области

Этап 6.1. Формирование кластеров профессиональной подготовки кадров для приоритетных отраслей предпринимательства региона

Усилия государства – создание регионального кластеров профессиональной подготовки кадров по каждой приоритетной отрасли предпринимательства. Ключевыми задачами каждого кластера должны стать:

- выявление потребности приоритетных отраслей предпринимательства региона в кадровых ресурсах требуемой квалификации;
- решение вопросов обеспечения приоритетных отраслей предпринимательства специалистами нужной квалификации.

Работоспособность региональных кластеров может быть обеспечена после выполнения следующих шагов.

Шаг 1. Объединение профессиональных учреждений и работодателей приоритетных отраслей предпринимательства в кластерные группы.

Шаг 2. Разработка карты проектов профессиональной подготовки кадров требуемой квалификации с участием образовательных учреждений и предпринимательского сообщества региона.

Шаг 3. Установка объемных показателей для каждого кластера с учетом текущего соотношения потребности бизнеса в кадрах и доступности специалистов требуемой квалификации.

Каждый кластер должен выполнять функции координационного центра взаимодействия государства, предпринимательского сообщества и потенциальных работников. Для этого каждый кластер должен быть наделен полномочиями по принятию следующих решений:

- определение потребности в объеме специальностей для конкретной отрасли на уровне региона;
- определение ключевых направлений развития системы профессионального образования приоритетных отраслей;
- согласование и утверждение образовательных программ, отвечающих потребностям предпринимательского сообщества региона;
- разработка системы оценки качества подготовки и переподготовки профессиональных кадров;
- создание инновационной инфраструктуры подготовки квалифицированных кадров, объединяющей площадки образовательных учреждений и предпринимательства;
- финансовое обеспечение деятельности кластера и контроль за реализацией образовательных программ.

Кластеры должны ориентироваться на организацию профориентационной работы исходя из потребности предпринимательского рынка в кадрах.

Необходим прогноз региональной экономики в кадрах требуемой квалификации, который должен служить отправной точкой организации процессов подготовки кадров. Формирование прогноза потребности регионального предпринимательского сектора в рабочих и специалистах требуемой квалификации является важнейшим компонентом управления кадровым потенциалом региона.

В результате для организации эффективной работы региональных кластеров необходимо создать региональную инфраструктуру подготовки и переподготовки кадров.

Данная инфраструктура должна объединять усилия государственных и негосударственных образовательных учреждений, представителей приоритетных отраслей предпринимательства региона, а также региональных властей.

Предлагаемый вариант организации регионального кластера профессиональной подготовки состоит из четырех уровней, объединенных общей стратегией развития кадрового потенциала региона для каждой ключевой отрасли (рис. 2).

Первый уровень представлен образовательными учреждениями среднего и высшего профессионального образования, которые занимаются подготовкой специалистов разных профилей. Основным критерием выбора соответствующих направлений подготовки специалистов является наличие прямых заказов на подготовку специалистов со стороны предпринимательства региона, а также региональных органов власти. Правильность выбора востребованных направлений профессиональной подготовки кадров должна определяться эффективностью обратной связи.

Немаловажная роль отводится организациям второго уровня, к которым относятся учебно-производственные лаборатории, центры прикладных квалификаций и стажировок. Их основная задача состоит в обеспечении перехода от теоретических знаний к практическим навыкам.

К третьему уровню относятся молодежные центры технологического развития и инновационного творчества. Их основная задача состоит в работе с будущими специалистами различных отраслей.

Четвертый уровень регионального кластера представлен субъектами предпринимательства, органами региональной власти и центрами трудоустройства выпускников.

Необходимым условием эффективного взаимодействия региональных властей, субъектов МСП приоритетных отраслей региона и учебных заведений является переход на систему заказов подготовки специалистов требуемых направлений.

Рис. 2. Процесс функционирования регионального кластера профессиональной подготовки кадров

Fig. 2. Functioning of vocational training regional cluster

Усилия предпринимательских структур – обеспечение вовлеченности в процесс функционирования регионального кластера профессиональной подготовки востребованных кадров:

- обеспечение вовлеченности в региональный кластер подготовки профессиональных кадров;
- совместная работа с органами региональной власти в составлении прогноза потребности отрасли в профессиональных кадрах;
- выдвижение предложений по улучшению региональной инфраструктуры подготовки и переподготовки профессиональных кадров.

Итак, в основе работы предложенной модели регионального кластера профессиональной подготовки лежит практикоориентированная схема подготовки специалистов, учитывающая востребованность направлений подготовки среди приоритетных отраслей предпринимательства региона.

Этап 6.2. Повышение интереса участников рынка к востребованным в профессиям

Усилия государства – организация программ, направленных на повышение интереса молодежи к рабочим специальностям региона.

Для обеспечения приоритетных отраслей предпринимательства региона трудовыми ресурсами требуемой квалификации необходимо создать систему эффективного взаимодействия ключевых участников рынка труда.

К ключевым участникам рынка труда относятся субъекты малого и среднего предпринимательства приоритетных отраслей региона, учреждения профессиональной подготовки кадров, а также потенциальные и действующие специалисты.

Эффективность взаимодействия участников рынка определяется степенью удовлетворенности приоритетных отраслей предпринимательства качеством и количеством специалистов требуемых специальностей и профессий.

Основной проблемой на региональных рынках труда является нехватка специалистов рабочих профессий. При этом предложение специалистов с высшим образованием превышает спрос. В данной ситуации наиболее подходящим вариантом могут выступать мероприятия по повышению престижа и значимости рабочих профессии среди потенциальных работников сферы предпринимательства региона. Для этого требуется активное взаимодействие образовательных учреждений и субъектов предпринимательства, вовлеченность учащихся школ в различные профессиональные программы. Роль региональных органов власти сводится к организации эффективного взаимодействия всех заинтересованных структур.

Требуется выполнение следующей последовательности шагов.

Шаг 1. Программа повышения престижа рабочих специальностей. Основная цель программы – организовать мероприятия, которые способны повысить лояльность молодежи к профессиональному образованию, рабочим профессиям и специальностям. Одним из способов является организация и проведение ежегодных региональных конкурсов по профессиональному мастерству по стандартам международного некоммерческого движения WorldSkills. Данное движение организует конкурсы, повышающие престиж рабочих профессий и рабочего профессионального образования. В России подобные конкурсы уже проводятся среди регионов-участников программы WorldSkills Russia. Инициатором данных конкурсов являются Министерство образования и науки РФ, Агентство стратегических инициатив, Министерство труда и социальной защиты РФ.

Результаты анализа показывают, что Мурманская область не относится к числу лидирующих регионов по результатам конкурса рабочих профессий. Кроме того, регион всего лишь участвует во всероссийских конкурсах, где количество участников ограничено. Внутриобластной конкурс не проводится. Поэтому необходимо проводить подобные конкурсы, что поможет не только повысить престиж рабочих профессий и специальностей, но также будет способствовать повышению квалификаций специалистов.

Шаг 2. Программа профессиональной ориентации молодежи. Основная цель программы – повышение осведомленности будущих специалистов о специальностях, которым можно обучиться в регионе. Положительный эффект может быть достигнут путем издания информационно-аналитического справочника «Твоя будущая профессия», в котором в наглядной и доступной форме будет представлен каталог профессий и специальностей, наиболее востребованных в регионе. Также целесообразно организовать программу ранней профориентации JuniorSkills, которая предусматривает внедрение основ профессиональной подготовки в школьную программу. Программа JuniorSkills инициирована в 2014 г. фондом «Вольное дело» в партнерстве с WorldSkills Russia.

В Мурманской области программа не реализуется. Во всероссийских конкурсах JuniorSkills («Молодые профессионалы») Мурманская область демонстрирует скромные результаты. Очевидно, что расширение вовлеченности представителей молодежи региона в региональные и российские конкурсы может повысить интерес к востребованным в регионе профессиям.

Шаг 3. Программа наставничества профессиональных образовательных программ. Основная цель внедрения программы – адаптация практики подготовки специалистов к потребностям предпринимательских субъектов.

Программа должна предусматривать:

- ежегодное обновление ключевых направлений подготовки в зависимости от запросов предпринимательских структур;
- разработка и согласование с ведущими работодателями отраслей предпринимательства региона образовательных программ по профессиям и специальностям;
- возможность прямого участия предпринимательских структур в формировании заказа на подготовку кадров с определением необходимых объемов подготовки;
- участие предпринимательских структур в независимой оценке качества профессионального образования;
- заключение с предпринимательскими субъектами соглашений о совместном использовании оборудования для подготовки специалистов.

Усилия предпринимательских структур – участие в проведении мероприятий, направленных на подготовку специалистов рабочих профессий по востребованным для экономики региона направлениям:

- участие в разработке мероприятий, направленных на повышение престижа рабочих специальностей среди региональной молодежи;
- сотрудничество с региональной властью, региональными учреждениями среднего специального образования с целью организации мероприятий по стандартам международной организации WorldSkills;
- участие в организации программы ранней профориентации JuniorSkills, направленной на развитие представления у школьников относительно востребованных на рынке рабочих профессий;
- сотрудничество с региональными образовательными учреждениями среднего профессионального образования в части реализации программы наставничества.

Итак, для целей развития системы профессиональной подготовки востребованных кадров предложен механизм формирования кластеров профессиональной подготовки кадров, а также система повышения интереса участников рынка к востребованным в регионе профессиям.

Анализ полученных результатов

Оценка социально-экономической целесообразности предложенных мероприятий осуществлена на базе показателей эффективности. Прогнозируемые результаты предложенных мероприятий представлены в табл. 11.

Таблица 11

Прогнозируемые результаты мероприятий
по совершенствованию системы подготовки и управления кадрами
приоритетных отраслей предпринимательства Мурманской области

Table 11

Prediction results of the activities and measures
for improving the system of human resource training and management
for priority entrepreneurship sectors in the Murmansk region

Фактические значения показателя *	Прогнозные значения показателя
1. Доля программ подготовки специалистов в профессиональных образовательных учреждениях, в реализации которых принимают участие работодатели, в 2017 г. составляет 31 %	1. Увеличение доли программ подготовки специалистов в профессиональных образовательных учреждениях, в реализации которых принимают участие работодатели, до 50 % к 2020 г.

Окончание табл. 11

Фактические значения показателя	Прогнозные значения показателя
2. Доля выпускников дневной формы обучения, трудоустроившихся не позднее первого года после выпуска, составляет всего 41 % по итогам 2016 г.	2. Увеличение доли выпускников дневной формы обучения, трудоустроившихся не позднее первого года после выпуска, до 85 % к концу 2020 г.
3. Доля занятых в приоритетных отраслях предпринимательства региона, прошедших обучение за последние три года по программам переподготовки и повышения квалификации на базе профессиональных образовательных учреждений, составляет 34 % по итогам 2016 г.	3. Увеличение доли занятых в приоритетных отраслях предпринимательства региона, прошедших обучение за последние три года по программам переподготовки и повышения квалификации на базе профессиональных образовательных учреждений, до 50 % к концу 2020 г.
4. Доля студентов профессиональных образовательных учреждений, обучающихся по программам, предусматривающим стажировку в базовых организациях отрасли, в 2016 г. составляет 37 %	4. Увеличение доли студентов профессиональных образовательных учреждений, обучающихся по программам, предусматривающим стажировку в базовых организациях отрасли, до 70 % к концу 2020 г.
5. Престиж рабочих профессий и специальностей среди молодежи региона в 2016 г. оценивается на уровне 34 % (доля молодежи, которая собирается продолжить обучение по рабочим профессиям и специальностям)	5. Повышение престижа рабочих профессий и специальностей среди молодежи региона до 65 % к концу 2020 г.

* Результаты исследований автора.

Прогнозные значения показателей построены с помощью экстраполяции фактических данных, полученных в результате исследования, на период прогнозирования при условии успешной реализации предложенных мероприятий. Совокупность предложенных мероприятий предполагает в периоде 2-х лет достижение положительного эффекта с увеличением значений показателей от 30 до 50 %.

Основные выводы

Итак, анализ системы подготовки и управления кадров для отраслей предпринимательства Мурманской области позволил установить ряд проблем, препятствующих формированию эффективной кадровой системы в регионе: отсутствие системы комплексного прогноза потребности в профессиональных кадрах, престиж рабочих профессий и специальностей является низким, уровень взаимодействия субъектов предпринимательства с региональной властью по вопросам подготовки трудовых кадров низкий.

Результаты SWOT-анализа определили слабости региональной системы прогнозирования потребности в профессиональных кадрах, нехватку профессиональных кадров рабочих специальностей, а также низкий уровень престижа рабочих профессий.

Результаты беседы с собственниками и руководителями субъектов МСП Мурманской области подтвердили, что представители сферы предпринимательства не привлекаются к процессу подготовки образовательных программ. Кроме того, большинство респондентов подтвердило, что программы профессиональной подготовки не в полной мере соответствуют потребностям рынка труда.

Итоговым результатом анализа стало формирование дерева проблем подготовки и управления профессиональными кадрами региона, в котором нашли отражение важнейшие препятствия к формированию эффективной системы управления кадрами.

Предложен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы подготовки и управления профессиональными кадрами Мурманской области. В качестве основных мероприятий можно выделить формирование кластеров профессиональной подготовки кадров для региона, а также комплекс мероприятий по повышению интереса участников рынка к востребованным в регионе профессиям.

При успешной реализации предложенных мероприятий уровень подготовки и управления профессиональными кадрами региона может быть значительно повышен уже к концу 2020 г. Ожидаемыми результатами являются: увеличение доли программ подготовки специалистов в профессиональных образовательных учреждениях, в реализации которых принимают участие работодатели, до 50 %; увеличение доли студентов профессиональных образовательных учреждений, обучающихся по программам, предусматривающим стажировку в базовых организациях отрасли, до 70 %; повышение престижа рабочих профессий и специальностей среди молодежи региона до 65 %.

Результаты исследования могут представлять интерес для государственных и коммерческих образовательных учреждений, а также для субъектов предпринимательства, занимающихся повышением эффективности управления человеческими ресурсами.

Список литературы / References

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под. ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
Kibanov A. Ya. (ed.). *Upravlenie personalom organizaci* [Human resources management]. 3rd ed. Moscow, INFRA-M, 2005, 638 p. (in Russ.)
2. **Коротков Э.** Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 4. С. 18–30.
Korotkov E. The human capital management: effectiveness, business reputation, creative potential]. *Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2010, no. 4, p. 18–30. (in Russ.)
3. **Одегов Ю. Г., Карташова Л. В.** Управление персоналом, оценка эффективности: Учеб. пособие для вузов. М.: Экзамен, 2004. 256 с.
Odegov Yu. G., Kartashova L. V. *Upravlenie personalom, otsenka effektivnosti* [The human resources management: effectiveness estimation. Moscow, Ekzamen Publ., 2004, 256 p. (in Russ.)
4. **Доничев О. А., Фраймович Д. Ю.** Методика оценки эффективности управления персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 1. С. 119–123.
Donichev O. A., Fraymovich D. Yu. Methods of evaluating the effectiveness of personnel management. *Management in Russia and Abroad*, 2012, no. 1, p. 119–123. (in Russ.)
5. **Калачев А. М.** Сравнительный анализ существующих подходов к балльной оценке кадрового потенциала организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 120–127.
Kalachev A. M. The comparative analysis of existing approaches to organization's cadre potential scoring. *Management in Russia and Abroad*, 2012, no. 2, p. 120–127. (in Russ.)
6. **Кара А.** Оценка конкурентоспособности специалистов на основе комплексной системы показателей // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 7. С. 36–44.
Kara A. How to Evaluate the Competitiveness of Experts on the Basis of a Comprehensive System of Indicators. *Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2011, no. 7, p. 36–44. (in Russ.)
7. **Бухалков М. И.** Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 342 с.
Bukhalkov M. I. *Upravlenie personalom: razvitie trudovogo potentsiala* [Human resources management: human resources potential development]. Moscow, INFRA-M, 2005, 342 p. (in Russ.)

8. **Ваганова Т. Д.** Совершенствование государственно-частного партнерства в системе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров: Дис. ... канд. экон. наук. М., 2012. 209 с.
Vaganova T. D. The development of public and private partnership in system of preparation, re-preparation and training human resources. PhD Diss. Moscow, 2012, 209 p. (in Russ.)
9. **Яковлева И. Л.** Совершенствование управления региональной системой подготовки рабочих кадров: Дис. канд. экон. наук. М., 2012. 268 с.
Yakovleva I. L. The development of regional regular labor force preparation system]. PhD Diss. Moscow, 2012, 268 p. (in Russ.)
10. **Отраднава Л.** Инновационный подход к подготовке управленческих кадров: этапы и плоскости управления // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 4. С. 44–50.
Otradnova L. The innovation approach of managerial human resources preparation: stages and control surfaces. *Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2011, no. 4, p. 44–50. (in Russ.)
11. **Малова И. И.** Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 108–117.
Malova I. I. Modern strategies and concepts of human resources motivation and reward based on balanced scored system. *Management in Russia and Abroad*, 2010, no. 4, p. 108–117. (in Russ.)
12. **Заргарян А. М.** Гармонизация государственного регулирования и внутрифирменного управления предпринимательским сектором как основа повышения результативности бизнеса: Монография. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 127 с.
Zargaryan A. M. The harmonization of government regulation and intercompany management of entrepreneurship as a basic for business efficiency increasing. St. Petersburg, SPbSEU Publ., 2016, 127 p. (in Russ.)
13. **Заргарян А. М.** Методология повышения эффективности государственного регулирования и внутрифирменного управления развитием современного предпринимательства: Монография. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 138 с.
Zargaryan A. M. The methodology of government regulation and intercompany management efficiency increasing for current entrepreneurship. St. Petersburg, SPbSEU Publ., 2016, 138 p. (in Russ.)

Материал поступил в редколлегию

Received

20.12.2018

Сведения об авторе / Information about the Author

Заргарян Аршак Месропович, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Череповецкого государственного университета (пр. Луначарского, 5, Череповец, Вологодская обл., 162600, Россия)

Arshak M. Zargaryan, Candidate of economic science, Associate professor of economics and management department, Cherepovets State University (5 Lunacharskiy Ave., Cherepovets, 162600, Russian Federation)

arshakz@inbox.ru

ORCID 0000-0002-6654-3310

Researcher ID P-1718-2017