

REFERENCES

1. Abdullaeva Z. Z., Ahmeduev A. Sh. Methods of assessment and the status of the shadow economy in the Republic of Dagestan // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. No. 4 (29). P. 117–122.
2. Ahmeduev A. Sh. Organizational-economic mechanism of legalization of the shadow economy in Russia // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. No. 2 (31). P. 14–19.
3. Miroseidi S. A., Miroseidi T. G. Business Incubator as an element of an infrastructure of support of small and medium-sized enterprise system // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. No. 1 (30). P. 41–44.
4. Astafurova O. A., Kulagina I. The use of innovative methods in the course of training in business planning // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2014. No. 1 (26). P. 188–191.
5. Federal Law No. 246-FZ of 13.07.2015 «On Amendments to the Federal Law» On protection of rights of legal entities and individual entrepreneurs in the exercise of state control (supervision) and municipal control» [Electronic resource] / RLS «Garant». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182622/ (date of viewing: 10.09.2016).
6. Decree of the RF Government dated April 1, 2016 No. 559-p [Electronic resource] / RLS «Garant». URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71268710/#ixzz4LOEp3ETI> (date of viewing: 10.09.2016).
7. Abizov M. The number and size of regulatory bodies the state cannot afford [Electronic resource] / Kommersant [web-site]. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2956470> (date of viewing: 25.06.2016).
8. The national rating of the state of the investment climate in the Russian Federation. [Electronic resource] / Agency for Strategic Initiatives [web-site]. URL: <https://asi.ru/investclimate/rating/> (date of viewing: 22.06.2016).
9. On the SPARC system [Electronic resource] / Interfax [web-site]. URL: <http://www.spark-interfax.ru/promo/ru/about> (date of viewing: 15.09.2016).

Как цитировать статью: Астафурова О. А., Запругайло В. М., Лопухов Н. В. Совершенствование методов отбора организаций малого и среднего бизнеса для их включения в план выездных проверок // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 4 (37). С. 32–38.

For citation: Astafurova O. A., Zaprygaylo V. M., Lopukhov N. V. Improving the methods of selection of small and medium-sized businesses to be included in the plan for on-site inspections // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2016. No. 4 (37). P. 32–38.

УДК 331.53
ББК 65.240.53

Borisova Alena Aleksandrovna,
candidate of economics,
associate professor of the department of management
of Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: A.Borisova@corp.nstu.ru

Борисова Алена Александровна,
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
Новосибирского государственного
технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: A.Borisova@corp.nstu.ru

Kiseleva Margarita Mikhailovna,
candidate of economics,
associate professor of the department of management
of Novosibirsk State Technical University,
Novosibirsk,
e-mail: M.Kiseleva@corp.nstu.ru

Киселева Маргарита Михайловна,
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента
Новосибирского государственного
технического университета,
г. Новосибирск,
e-mail: M.Kiseleva@corp.nstu.ru

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕЗЕРВ: МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

MANAGEMENT RESERVE: METHODS OF FORMATION AND EVALUATION OF ECONOMIC EFFICIENCY

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (5. Экономика труда)
08.00.05 – Economics and management of national economy (5. Labor Economics)

В статье рассматривается проблема необходимости совершенствования технологии формирования кадрового резерва и инструментального оснащения ее реализации.

Постулируются запросы систем управления организации на методическое обеспечение оценки окупаемости вложенных в формирование кадрового резерва средств.

Характеризуется развитие структурного и содержательного наполнения технологии кадрового резерва. Обосновывается новый методический подход к созданию кадрового резерва, основанный на двух критериальных характеристиках: результативность деятельности кандидата в резерв и сила его мотивации на профессиональный рост. Приводятся результаты апробации предлагаемой методики, подтверждающие экономическую целесообразность ее ввода.

The article examines the issue of improvement the personnel reserve formation and the tools for its implementation. Requests of the companies' management systems for methodical provision of assessment of the costs recovery invested in formation of the personnel reserve are stated. Development of the structural and substantive content of the personnel reserve technology is characterized. The new methodical approach to the personnel reserve formation is justified based on two criteria characteristics: effectiveness of the candidate to the reserve and the power of his motivation for professional growth. The results of testing of the proposed method are provided, which confirm the economic feasibility of its introduction.

Ключевые слова: резерв кадров, инструменты формирования резерва, ключевые показатели деятельности, окупаемость ресурсов, карьерный рост, ротация персонала, мотивация, маршрутная карта продвижений, профессиональная пригодность, удовлетворенность трудом.

Keywords: personnel reserve, formation of the reserve, key performance indicators, return on resources, career development, staff rotation, motivation, roadmap for progress, professional competence, job satisfaction.

Актуальность проблематики исследования. Кадровое обеспечение организации является приоритетной функцией специалистов служб управления персоналом. Своевременное и адекватное потребностям организации обеспечение служит основой успешного функционирования организации. Трудноизбыточная конъюнктура рынка труда по многим профессиям расширяет возможности организации в выборе и привлечении специалистов. В то же время практики отмечают сложности в поиске и удержании специалистов с высоким уровнем профессиональной подготовки [1; 2; 3]. Конкурентная борьба организаций за профессиональный потенциал сотрудников основана также и на создании условий удовлетворения доминантных ценностных предпочтений специалистов.

Профессиональный и карьерный рост — ключевые потребности специалистов высокого уровня. Поэтому системы управления организаций используют различные технологии, обеспечивающие профессиональное развитие.

Технология формирования кадрового резерва представляет возможности для наращивания совокупного профессионального потенциала организации и требует ресурсного обеспечения реализации. Рост трудовой мобильности специалистов высокого уровня усиливает потребность систем управления организации в инструментах обоснования экономической отдачи, вложенных в профессиональную подготовку сотрудников ресурсов. Поэтому основной

целью работы является совершенствование реализации технологии отбора специалистов в кадровый резерв, позволяющей учитывать целевые запросы системы управления предприятием. В соответствии с целью выдвинуты исследовательские **задачи**:

- обосновать необходимость совершенствования технологии и инструментального оснащения формирования кадрового резерва;

- обозначить критериальные характеристики диагностики пригодности резервиста и степени его мотивационной направленности;

- разработать алгоритм и методическое оснащение технологии формирования кадрового резерва;

- провести сопоставление ресурсного обеспечения и эффективности реализации технологий традиционным и предлагаемым в работе способом.

Решение задач и достижение цели позволит расширить теоретико-прикладное знание о современных технологиях кадрового обеспечения организации и повышения удовлетворенности трудом специалистов.

Зарождение и развитие теоретико-прикладных подходов к формированию кадрового резерва

Генезис отечественных технологий подготовки резервистов приходится на 1950–1960 годы [4, с. 24]. В условиях плановой экономики являлось возможным определение параметров реализации процессов изменения, обновления профессионально-квалификационной структуры предприятия. Обязательства системы управления по реализации технологии формирования кадрового резерва структурировались и закреплялись в документах статистической отчетности.

Относительная стабильность внешних условий хозяйствования, достаточно низкие значения показателей движения кадров — текучести и мобильности — позволяли разрабатывать и апробировать различные методы и техники подготовки резервистов. Преобладающим был поиск инструментального обеспечения формирования кадрового резерва по управленческим должностям (Дятлов В. А. [5]; Егшин А. П. [6, с. 126–134]; Калачева Л. Л. [7, с. 212–217]; Климов Е. А. [8, с. 235]; Травин В. В. [5]). Основной задачей формирования резерва являлась своевременная и планомерная подготовка специалистов к работе по вышестоящим должностям. Функциональное назначение резерва нашло отражение в преобладающих наименованиях: зачастую использовались словосочетания «резерв развития», «стратегический» или «управленческий резерв» [4, с. 28].

Структурно деятельность по формированию резерва включала следующие последовательно реализуемые процедуры (многие из которых применяются и в современных технологиях):

- планирование динамики перемещений и движения персонала организации;

- выявление ключевых требований должности к профессионализму специалистов;

- диагностика профессионально-квалификационных и личностных качеств претендентов в резерв;

- определение диапазона рассогласований между требованиями должности и возможностями претендентов;

— выбор методов нивелирования выявленного расхождения;

— обучение и подготовка резервистов к реализации функций по вышестоящей должности;

— аттестация специалиста и оценка профессиональной пригодности.

Актуализация кадрового резерва происходила по мере, как правило, естественного ухода специалистов старшей возрастной группы. Продвижение по карьерной лестнице зависело от темпа движения кадрового состава. В условиях низкой подвижности трудовых ресурсов скорость обновления кадрового состава оставалась незначительной, что увеличивало ресурсоемкость формирования кадрового состава и снижало экономическую отдачу вложений в подготовку специалистов.

Предпосылки трансформации технологии и инструментов формирования кадрового резерва

Смена общественно-политического уклада и принципов экономического хозяйствования предопределили кардинальные изменения механизма функционирования рынка труда и подходов к формированию кадрового состава организации. Ключевыми предпосылками трансформации технологии и инструментального обеспечения кадрового резерва, на наш взгляд, являются:

— массовизация высшего образования и трудоизбыточная конъюнктура рынка труда управленцев;

— снижение объемов производственной деятельности и, как следствие, сокращение потребности в специалистах с высоким уровнем профессиональной подготовки;

— усиление структурной диспропорции рынка труда по количественным и качественным параметрам;

— рост образовательной и трудовой мобильности специалистов;

— заинтересованность собственника капитала в экономической окупаемости вложенных в профессиональную подготовку сотрудников средств;

— преобладание на рынке труда представителей поколений «Y» и «Z», настроенных на быстрый карьерный рост [9].

Выделенные предпосылки существенным образом меняют назначение и принципы формирования кадрового резерва, предопределяют необходимость модернизации инструментального обеспечения, акцентируют на необходимости оценки экономической отдачи задействованных ресурсов.

Требования бизнес-среды к формированию кадрового резерва: практическая проблема исследования

Острота проблемы совершенствования существующих подходов находит подтверждение в запросах хозяйствующих субъектов на разработку программ формирования кадрового резерва, включающих обоснование технологии, методов обеспечения кадрами и методик оценки окупаемости ресурсов. Так, диагностика реализации традиционной программы формирования кадрового резерва на примере крупной транспортно-логистической компании г. Новосибирска выявила неудовлетворенность и системой управления предприятием относительно рентабельности кадрового резерва, и резервистами в отношении содержательных, временных параметров реализации программы подготовки управленческого резерва.

В компании кадровый резерв формируется по результатам ежегодной аттестации. На протяжении последних лет резерв включает 40 должностей, охватывает не более 15 % сотрудников управленческого звена. Отборочные критерии включают две группы качеств — профессионально-квалификационные и морально-этические. Ресурсосберегающий подход к формированию кадрового резерва предполагает унификацию требований по всем резервным должностям, что не позволяет детерминировать действенные требования к специалистам и снижает прогностические возможности применяемого инструментария. Затрудняет ситуацию и длительный период нахождения резервиста в программе подготовки: более 60% состоят в так называемом среднесрочном резерве (декларируемый срок пребывания от одного года до трех лет). Относительно низкие значения показателя текучести кадров на предприятии и высокий коэффициент стабильности кадрового состава значительно увеличивают фактический срок нахождения в резерве (в среднем до семи лет). Финансируемая программа подготовки рассчитана на работу с оперативным резервом (со сроком до одного года). Поэтому длительный период влияет на снижение мотивации участников и увеличивает стоимость формирования кадрового резерва. Удлинение периода трудовой занятости предшествующих поколений способствует росту высоты барьеров выхода специалистов из состава резерва.

Фиксируется дисбаланс распределения кадрового резерва по возрасту: более 65 % — сотрудники, попадающие в возрастную группу «от 50 лет и старше» и лишь каждый четвертый — «от 37 до 50 лет». Для таких сотрудников характерно снижение работоспособности, обусловленное объективными физиологическими причинами, а также снижение мотивации на карьерный и профессиональный рост. Поэтому приведенные данные свидетельствуют о низкой эффективности применяемого подхода к формированию кадрового резерва.

Диагностика степени удовлетворенности резервистов на основе полустандартизированного интервью выявила следующие узкие места программы формирования кадрового резерва:

— низкая скорость смены должности и ограниченные перспективы продвижения;

— недостаточные возможности наращивания профессионального и личностного потенциалов;

— несогласованность временных ресурсов реализации программы;

— доминирование субъективных оценок экспертов в принятии решения о выдвижении резервиста.

Значительная доля резервистов отмечает номинальный характер работы с кадровым резервом и не считает нахождение в резерве значимым преимуществом и реальным рычагом для продвижения. Поэтому организована и проведена фокус-группа с руководителями структурных подразделений, специалисты которых включены в кадровый резерв. Заключение работы экспертной группы дополняют причины низкой эффективности работы с кадровым резервом. В перечень значимых причин включены: отсутствие прямой корреляции между ростом результативности деятельности специалиста и программой подготовки

резервиста; недостаточная ротация кадров; снижение вовлеченности сотрудника вследствие значительной отсроченности поэтапного продвижения по карьерной лестнице.

Система управления применяет механизм «страхования» вложений в подготовку резервистов на основе заключения соглашения с сотрудником на «отработку». Сроки и условия обязательного пребывания на предприятии обосновываются волевым управленческим решением руководителя и не подкреплены экономическими доводами.

Таким образом, анализ выявил организационно-управленческие проблемы реализации традиционного подхода к формированию кадрового резерва и низкую прогностическую возможность используемых инструментальных средств. Для нивелирования негативных последствий обозначенных проблем предлагается новый методический подход к формированию кадрового резерва. Рассмотрим сущность и результаты апробации новой методики формирования кадрового резерва предприятия, учитывающей возможности нивелирования обозначенных ранее проблем.

Сущность методики формирования кадрового резерва

В основу методики заложены два диагностических критерия: результативность сотрудника и мотивация на профессиональный рост в организации. Методика реализуется в несколько этапов.

Во-первых, по каждой должности разрабатываются маршрутные карты вертикального и горизонтального (ротации) перемещения сотрудников. По мере продвижения по уровням организационной структуры сокращается возможность организации обеспечивать карьерное продвижение. Как правило, управленческим должностям высшего звена характерна большая устойчивость занятости сотрудников. Длительное ожидание высвобождения должности является основой снижения мотивации и удовлетворенности резервиста. Управленческая технология — ротация персонала, предполагающая перемещение сотрудника без изменения уровня должности [10] или расширение функциональных обязанностей — служит предупреждающим средством угасания мотивации и увеличивает совокупный профессиональный потенциал организации.

Во-вторых, регламентируется и диагностируется эффективность работы специалиста на текущей должности. Результативность сотрудника измеряется достижением совокупности ключевых показателей деятельности (табл. 1).

Выбор показателей основан на анализе содержания работ и функциональном назначении должности. Вводится нормативная шкала эффективности достижения показателей (см. табл. 2), отражается вес значимости каждого показателя в итоговой оценке эффективности деятельности сотрудника.

В-третьих, ведется оценка мотивации специалиста на карьерный и профессиональный рост. Для этого используется традиционное и хорошо зарекомендовавшее средство — анкетный опрос. Ключевые параметры опроса фиксируют нацеленность сотрудника на повышение квалификации, отражают его желание вкладывать дополнительные ресурсы в профессиональную подготовку, оценку организационной приверженности.

Таблица 1

Ключевые показатели деятельности по должности (на примере менеджера по подбору персонала и PR-менеджера)

Должность: «менеджер по персоналу»			Должность: «PR-менеджер»		
№ п/п	Ключевые показатели деятельности	Удельный вес, %	№ п/п	Ключевые показатели деятельности	Удельный вес, %
1	Выполнение бюджета на поиск и подбор персонала	0,13	1	Выполнение планов по количеству упоминаний в СМИ	0,175
2	Выполнение сроков подбора персонала согласно плану подбора	0,14	2	Выполнение планов по количеству обращений в пресс-службу организации	0,105
3	Выполнение планов по количеству откликов на размещенные вакансии	0,102	3	Соблюдение бюджета на PR-кампанию	0,139
4	Выполнение планов по количеству проведенных собеседований	0,121	4	Выполнение планов по увеличению объема продаж за счет внедрения PR-политики	0,115
5	Выполнение планов по соблюдению среднего времени на интервью	0,11	5	Выполнение планов по количеству проведенных рекламных кампаний	0,15
6	Выполнение планов по количеству привлечаемых сотрудников	0,153	6	Выполнение планов по количеству проведенных опросов общественного мнения о компании	0,121
7	Выполнение планов по прохождению сотрудниками испытательного периода	0,129	7	Выполнение планов по количеству проведенных тренингов	0,95
8	Выполнение планов по соблюдению уровня соответствия сотрудника требованиям заявки	0,115	8	Выполнение планов по количеству проведенных внутрикорпоративных PR-акций	0,1

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Таблица 2

Нормативная шкала эффективности достижения ключевых показателей деятельности специалиста по должностям

№ п/п	Итоговый результат достижения ключевых показателей деятельности, %	Значение степени результативности труда
1	25–49	Низкая результативность
2	50–74	Средняя результативность
3	75–100	Высокая результативность

Сопоставление значений по двум выделенным критериям — «результативность» и «мотивация» — позволяет дифференцировать сотрудников по мере пригодности к включению в кадровый резерв. Графическое представление дифференциации отражено на рисунке 1.

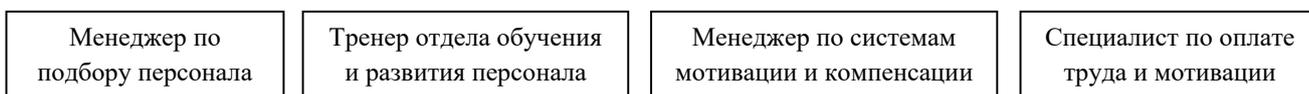


Рис. 1. Распределение сотрудников к зачислению в кадровый резерв

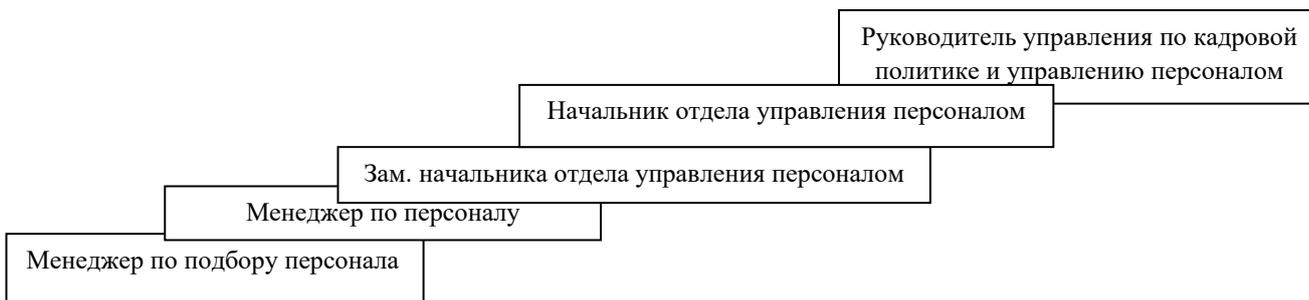
Таким образом, использование методики позволяет основывать управленческое решение о выдвижении резервистов на двух ключевых критериях — результативность деятельности и мотивация на профессиональный рост. Кадровый резерв, включающий результативных специалистов с высокой мотивацией, позволяет обосновывать рациональность ресурсного обеспечения подготовки резервистов.

Выводы и результаты апробации методики формирования кадрового резерва и оценки экономической эффективности

Апробация методики проведена по двум должностям: «менеджер по подбору персонала» и «PR-менеджер». Разработанные маршрутные карты (см. рис. 2 и 3) обозначили широкий пул возможностей удовлетворения целевого запроса резервиста по перемещению в более короткие сроки.



а) варианты горизонтального перемещения на примере должностного распределения организации

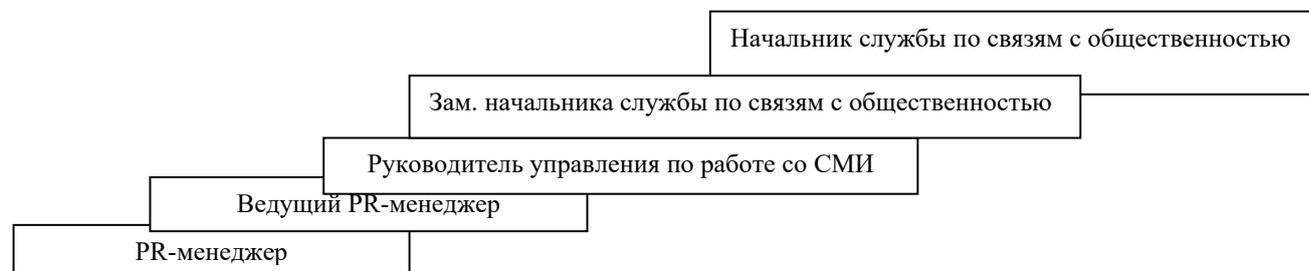


б) варианты вертикального перемещения на примере должностного распределения организации

Рис. 2. Маршрутные карты горизонтального и вертикального перемещений по должности «менеджер по подбору персонала»



а) варианты горизонтального перемещения на примере должностного распределения организации



б) варианты вертикального перемещения на примере должностного распределения организации

Рис. 3. Маршрутные карты горизонтального и вертикального перемещений по должности «PR-менеджер»

Анализ результативности деятельности специалистов выявил значительную дифференциацию сотрудников по достижению ключевых показателей. Оценка эффектив-

ности предложенной методики формирования кадрового резерва основана на сопоставительном анализе ресурсного обеспечения формирования управленческого резерва

(см. табл. 3). Показатели ресурсоемкости реализации методики — время и стоимость — снизились практически в два раза. Преимуществами применения методики является

и возможность включать в кадровый резерв высокорезультативных специалистов с сильной мотивацией на профессиональный и карьерный рост.

Таблица 3

Сопоставление затрат на реализацию традиционной и новой методики формирования кадрового резерва

№ п/п	Этап формирования кадрового резерва (методика «до»)	Исполнители	Зарботная плата исполнителя, тыс. руб.	Время, мин	Стоимость реализации этапа, руб.	Этап формирования кадрового резерва (методика «после»)	Исполнители	Время, мин	Стоимость реализации этапа, руб.
1	Отбор кандидатов по возрасту, уровню образования и опыту проф. деятельности	Руководитель отдела управления персоналом (далее — ОУП)	50,0	30	156,2	Разработка маршрутных карт перемещений сотрудников	Руководитель ОУП	15	78,13
		Руководитель подразделения	70,0	40	291,7		Руководитель подразделения	15	109,4
		Директор	300,0	30	937,5				
2	Диагностика проф. компетентности	Эксперт	30,0	60	187,5	Согласование критериев результативности труда	Эксперт	20	62,5
		Руководитель подразделения	70,0	45	328,2		Руководитель подразделения	20	145,8
3	Оценка морально-этических качеств	Эксперт	30,0	60	187,5	Аудит результативности текущей деятельности	Руководитель ОУП	40	208,3
		Руководитель подразделения	70,0	45	328,2		Руководитель подразделения	40	291,67
4	Подготовка и утверждение списка резервистов	Руководитель ОУП	50,0	35	182,3	Диагностика мотивационного профиля сотрудника	Руководитель ОУП	30	156,2
5	Составление плана подготовки резервистов	Руководитель ОУП	50,0	60	312,5		Руководитель подразделения	30	218,8
		Руководитель подразделения	70,0	60	437,7	Составление плана подготовки резервистов	Руководитель ОУП	30	156,2
6	Итого:		-	465	3348,9			300	1530,97

Источник: составлено авторами по материалам исследования.

Выводы

Охарактеризованная необходимость совершенствования структуры, содержания и инструментального оснащения технологии кадрового резерва обосновывает возможность ввода нового методического подхода к поиску средств оценки экономической целесообразности вложений в профессиональную подготовку. Ключевыми

критериями оценки пригодности кандидатов для включения в кадровый резерв могут выступать результативность труда и мотивация на профессиональную состоятельность. Результаты апробации методики на примере крупной транспортно-логистической компании характеризуют ее состоятельность и возможность использования в практической деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Вицелярова К. Н. Исследование гендерных особенностей рынка труда Краснодарского края // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 4 (33). С. 66–70.
2. Гришин И. А., Николаева Е. А. Профессиональная подготовка менеджеров в России и за рубежом: современные тенденции и перспективы развития в условиях инновационной экономики // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2013. № 2 (23). С. 67–72.
3. Гуськова И. В., Антюшин М. В. Управление человеческими ресурсами в современный период // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 1 (34). С. 18–23.

4. Костенко И. А. Управление кадрами в новых экономических условиях. М. : Верхняя Волга, 2007. 345 с.
5. Травин В. В., Дятлов В. А. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М. : Дело ЛТД, 1995. 320 с.
6. Егоршин А. П. Формирование и развитие аппарата управления предприятия : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Ленинград, 1990.
7. Калачева Л. Л. Формирование кадрового резерва на основе программирования интеллекта специалистов // Интеллектуальная культура специалиста: сб. науч. трудов. Новосибирск, 1988. С. 212–217.
8. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. М.: Академия, 1985. 304 с.
9. Емелина Т. А., Горнастаева Н. В. Управление конкурентоспособностью работников на внутрифирменном рынке труда // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2015. № 4 (33). С. 77–81.
10. Борисова А. А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии. Учебное пособие. Новосибирск : Издательство НГТУ, 2010. 225 с.

REFERENCES

1. Vitselyarova K. N. The study of gender characteristics of the labor market of the Krasnodar Territory // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2015. No. 4 (33). P. 66–70.
2. Grishin I. A., Nikolaeva E. A. Training of managers in Russia and abroad: current trends and prospects of development in the conditions of the innovative economics // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2013. No. 2 (23). P. 67–72.
3. Guskova I. V., Antoshin M. V. Human resources management in the contemporary period // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2016. No. 1 (34). P. 18–23.
4. Kostenko I. A. Personnel management in the new economic conditions. M. : The Upper Volga, 2007. 345 p.
5. Travin V. V., Diatlov V. A. Personnel reserve and evaluation of the administrative staff work performance. M. : Delo LTD, 1995. 320 p.
6. Egorshin A. P. Formation and development of the management system of the company : abstract of dissertation of the doctor of economics. Leningrad, 1990.
7. Kalacheva L. L. Formation of personnel reserve on the basis of professionals' intelligence programming // Intellectual culture of specialist: collection of scientific works. Novosibirsk, 1988. P. 212–217.
8. Klimov E. A. Psychology of professional self-determination. M. : Academy, 1985. 304 p.
9. Emelina T. A., Gornostaeva N. V. Management of competitiveness of employees on firm-level labour market // Business. Education. Law. Bulletin of the Volgograd Business Institute. 2015. No. 4 (33). P. 77–81.
10. Borisova A. A. The mechanism of formation of labor relations at the enterprise. Textbook. Novosibirsk : Publishing house of NGTU, 2010. 225 p.

Как цитировать статью: Борисова А. А., Киселева М. М. Управленческий резерв: методика формирования и оценка экономической эффективности // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 4 (37). С. 38–44.

For citation: Borisova A. A., Kiseleva M. M. Management reserve: methods of formation and evaluation of economic efficiency // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2016. No. 4 (37). P. 38–44.

УДК 330.354
ББК 65.290.2

Danshina Varvara Vladimirovna,
candidate of pedagogical sciences, assistant professor,
director of the Institute of business development and strategies
of Yuri Gagarin State Technical University
of Saratov,
Saratov,
e-mail: danshina@irbis-edu.ru

Даньшина Варвара Владимировна,
канд. пед. наук, доцент
директор Института развития бизнеса и стратегий
Саратовского государственного технического университета
имени Ю. А. Гагарина,
г. Саратов,
e-mail: danshina@irbis-edu.ru

ОЦЕНКА КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА

ASSESSING ENTERPRISES IN TERMS OF THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS-STRUCTURES

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (2. Управление инновациями)
08.00.05 – Economics and management of national economy (2. Innovation management)

Статья посвящена исследованию вопроса: может ли успешная, активная политика в области социальной ответственности бизнеса (далее — СОБ) и устойчивого развития оказать влияние на повышение капитализации компании и на каком уровне развития в области СОБ находятся компании Саратовского региона? Автор подмечает,