

DOI 10.22394/1818-4049-2020-91-2-51-65  
УДК 65.014

**И. А. Докукина**  
**А. В. Полянин**  
**В. В. Тарновский**

## **Основные направления совершенствования распределения организационных задач в условиях публичного управления**

*Целью исследования является разработка концепции, включающей элементы социологического обеспечения процессов распределения организационных задач, внедрение которой позволит повысить результативность кадрового менеджмента. В процессе исследования были использованы методы системного, структурно-функционального, проблемного и экспертного анализа, одномерной и многомерной группировки данных, эмпирического и теоретического обобщения. Научная гипотеза исследования включает три взаимосвязанных предположения. Во-первых, результативность деятельности аппарата управления определяется не только социально-экономическими условиями и качеством профессиональной подготовки работников, но и уровнем их социальной готовности, которая до настоящего времени недостаточно изучена и не находит широкого применения в практике управления. Во-вторых, повышение уровня организационного потенциала государственного учреждения за счет оценочной формы позволяет на основе сочетания количественной и качественной оценок с учетом реальных условий деятельности осуществить диагностику всех составляющих потенциала, как в комплексе, так и по отдельности. Основные результаты исследования и их научная новизна определяется следующим: усовершенствованы подходы к повышению результативности публичного управления, а именно предложена концепция обеспечения процессов распределения организационных задач на основе сбалансированности социальных интересов, которая базируется на принципах управления, учитывает факторы влияния, а также предусматривает задачи, инструментарий реализации и позволяет обосновывать решения относительно привлечения или ограничения использования социальных ресурсов. Получил дальнейшее развитие диагностический инструментарий определения результативности управления распределением организационных задач, основанный на использовании экономико-математического моделирования, за счет обоснования нормативных значений уровней показателей социально-экономического потенциала.*

**Ключевые слова:** *публичное управление, кадры, задачи, управленческие решения, развитие, организационные задачи.*

---

**Ирина Александровна Докукина** – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмент и государственное управление, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал (302028, Россия, г.Орел, бульвар Победы, д. 5А).  
*E-mail: irenalks@mail.ru*

**Андрей Витальевич Полянин** – д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры менеджмент и государственное управление, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Среднерусский институт управления – филиал (302028, Россия, г.Орел, бульвар Победы, д. 5А).  
*E-mail: polyanin.andrei@yandex.ru*

**Владимир Викторович Тарновский** – канд. экон. наук, директор по мониторингу и контролю капитального строительства, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 82). *E-mail: vladimir-tarnovskiy@mail.ru*

**Введение.** На начальном этапе деятельности государственного учреждения, а также в процессе дальнейшего обновления и развития персонала происходит первичное распределение организационных задач. Данный шаг включает комплектование ядра коллектива: планирование потребности в персонале, организацию подбора и отбора кандидатов с требуемым уровнем индивидуального трудового потенциала на замещение вакантных должностей. Кроме того, на этом этапе происходит создание условий реализации трудового потенциала работников. Под воздействием внешней среды требования к уровню трудового потенциала учреждения меняются, поэтому следующим этапом должна быть его оценка. В результате такой оценки, в случае несоответствия требованиям рынка, должен осуществляться процесс развития трудового потенциала. Развитие может быть реализовано путем организационной, профессионально-квалификационной, психофизиологической, социально-психологической адаптации персонала, его профессионального развития (включающего первичное профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации), управление карьерой, а также улучшение условий реализации трудового потенциала отдельных работников.

Следовательно, в результате развития формируется организационный потенциал учреждения нового качества, который может считаться сформированным и достаточным, если он удовлетворяет требованиям внешней среды. Под воздействием изменений внешних условий сформированный организационный потенциал будет нуждаться в дальнейшем развитии. Исследование теоретических разработок позволяет прийти к выводу, что распределение организационных задач включает в себя не только совокупность взаимодействующих организационных возможностей, но и конкретные условия их реализации, обусловленные особенностями функционирования самой среды [Астафичева, Лебедев, Полянин, 2015. С. 112–115; Боброва, Лытнева, Парушина, 2019. С. 12–19].

Проведенное исследование позволило

условно разделить факторы, влияющие на процессы распределения организационных задач, на внешние и внутренние, связанные с характеристиками внутренней среды учреждения и поддающиеся управленческому воздействию.

В результате определения факторов, принципов и инструментария обеспечения разрешения проблем распределения организационных задач в государственных учреждениях сформулирована концепция управления данными процессами. Выстраивание эффективных процессов на основе предлагаемой концепции позволит руководству государственных учреждений принимать обоснованные решения относительно необходимости дополнительного привлечения или ограничения использования социальных и экономических ресурсов, что, в свою очередь, обеспечит повышение результативных показателей деятельности. В настоящих экономических условиях перед государственными учреждениями стоят задачи достижения стабильного положения, преодоления кризисных ситуаций, повышения социально-экономических результатов деятельности. Осуществление данных задач возможно при эффективном управлении всеми составляющими деятельности, обеспечивающем рациональное использование потенциала. Очевидно, что для анализа возможностей реализации потенциала необходимо иметь четкое представление о его имеющемся уровне, в связи с чем особое практическое значение приобретает процедура проведения оценки уровня потенциала учреждения и его составляющих [Вектакова, Плотников, 2020. С. 5–20].

Выводы, полученные по итогу осуществления такой оценки, должны быть использованы в качестве базы для разработки корректирующих мероприятий, призванных своевременно предупредить потенциальные и устранить существующие проблемы функционирования, наметить тенденции его развития. Ввиду тесной взаимосвязи и взаимозависимости составляющих организационного потенциала целесообразно осуществлять их комплексное совместное оценивание. Осуществление оценки уровня социально-экономического по-

тенциала сопряжено с рядом трудностей. Так, разная природа элементов, составляющих структуру потенциала, затрудняет возможность осуществления комплексной оценки его уровня. В то же время существует необходимость в проведении оценки отдельных составляющих потенциала с целью определения слабых мест и проблем, а также дальнейшей разработки корректирующих мероприятий по конкретным направлениям. В настоящее время в специальной литературе отсутствует комплексная система показателей, всесторонне характеризующих как социально-экономический потенциал в целом, так и каждую из его составляющих в отдельности. Расчет большинства показателей, представленных в исследованиях экономистов, ограничен возможностью доступа к информации и состоянием его ресурсов и возможностей. Таким образом, высокую степень актуальности приобретает систематизация существующих и обоснование целесообразности использования новых показателей с целью минимизации затрат труда, времени и денежных средств, а также повышения эффективности процедуры оценки. Такой подход позволит обеспечить наиболее полную характеристику состояния распределения организационных задач в публичном управлении, что, в свою очередь, даст возможность менеджерам своевременно отреагировать на возникновение нежелательных ситуаций и разработать мероприятия по развитию конкретных составляющих потенциала [Головина, 2016. С. 27–35].

Современная литература содержит достаточно большое количество показателей состояния отдельных составляющих социологического обеспечения организационного потенциала учреждения, применение которых позволяет оценить эффективность управления и скорректировать, в случае необходимости, управленческие действия. В настоящее время разработано достаточно большое количество показателей, характеризующих различные структурные элементы социально-экономического потенциала. Однако их использование в практической деятельности требует

значительных затрат труда и времени. Кроме того, существующие показатели оценки составляющих потенциала применяются, как правило, несистемно, не давая возможности менеджерам получить целостную картину состояния социально-экономического потенциала. В этой связи с целью унификации процедуры диагностики существует необходимость в систематизации имеющихся показателей и определении необходимого и достаточного их количества для осуществления комплексной оценки уровня распределения организационных задач.

**Теория.** В результате анализа ряда работ, посвященных вопросам оценки различных аспектов организационного обеспечения, выделены и систематизированы основные показатели, характеризующие каждую из составляющих организационного потенциала.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. При ее формировании важными моментами будут определение количества сотрудников, учет специфики деятельности учреждения, социальные и квалификационные характеристики персонала, финансовые возможности учреждения. Организационная структура определяет порядок движения информации внутри учреждения и порядок принятия управленческих решений, упорядочивает происходящие процессы и помогает равномерно распределить обязанности и ответственность между различными отделами и сотрудниками [Докальская, Полянин, 2012. С. 136–138; Лытнева, Парушина, Шапорова, 2018. С. 209–217].

В данном исследовании будем рассматривать организационное обеспечение как сферу деятельности в области государственного управления, направленную на совершенствование практики управления при повышении индивидуальной организационной активности и эффективности работы организации в целом. Организационное обеспечение включает в себя три последовательных этапа деятельности:

1. Организационная диагностика;
2. Выработка управленческих реше-

ний;

3. Разработка реализационных процессов [Положенцева, Андросова, Паршуткина, 2019. С. 112–117].

Проанализируем каждый этап подробнее для выявления существующих организационных проблем.

Организационная диагностика предполагает определение проблем на основе системного подхода. В большинстве случаев диагностика может быть нацелена также на определение сильных и слабых сторон организации, тем не менее, в приоритете изучения все равно остаются имеющиеся проблемы. Следовательно, организационная диагностика создает поле возможных проблем организации и тем самым уменьшает круг поисков. Диагностика бывает индивидуальной (нацеленной на определенный спектр проблем или даже на одну из них) и общей (ориентирована на общую структуру проблем). Кроме того, в организационной диагностике может быть два основных типа собираемой информации: субъективная (высказывания и суждения сотрудников учреждения) и объективная (анализ нормативных документов организации). Как правило, данные источники собираемой информации дополняют друг друга.

На этапе выработки решений происходит процедура поиска путей изменения проблемной ситуации в организации. Этот поиск может осуществляться различными способами: управленческое (индивидуальное) решение, работа с группой (из предложенных решений группа выбирает наиболее приемлемое), групповая работа, или «мозговой штурм» (группа совместно предлагает решения проблемы), и реже используемые – игровой, сценарный, эксперимент и т. д.

Третий этап включает в себя разработку практических способов воплощения принятых решений в жизнь. Способы этой разработки схожи с методами поиска решения, поэтому зачастую второй и третий этапы происходят в одно время.

В решении организацией организационных проблем социологическое обеспечение применяется для оценки управленческого аппарата, оценки кадровой политики учреждения, исследования причин низкой (высокой) эффективно-

сти работы сотрудников. В каждом из этих направлений исследования социологическое обеспечение выполняет роль уточняющего процесса, во многих случаях делающего изменения в политике организации более целенаправленными и точными, а значит – более эффективными [Полянин, Докукина, 2017. С. 29–38].

Существуют определенные социальные особенности решения организационных задач. Организационная задача – это задача о рациональном использовании имеющихся ресурсов. Решение любой задачи зависит от множества факторов, одним из которых является так называемый «человеческий» фактор.

При этом необходимо понимать механизм образования различных социальных слоев (иначе – социальных срезов) коллектива учреждения. Такие срезы образуются в зависимости от наличия различных социальных групп в коллективе и приводят к появлению нескольких разновидностей социальной структуры: демографической, национальной, социально-психологической.

Демографическая структура определяется половозрастным составом коллектива. Исследования подтверждают, что разнополый коллектив эффективнее однополого. Преобладание сотрудников старшего возраста обычно повышает уровень трудовой дисциплины и степень консерватизма коллектива при внедрении новых методик, а преобладание молодых сотрудников увеличивает уровень текучести кадров, повышает скорость реакции на нововведения.

Национальная структура, несмотря на декларируемую толерантность, подтверждает, что национальный состав сотрудников может влиять на стабильность или напротив напряженность работы на предприятии [Проняева, Федотенкова, Павлова, 2018. С. 43–52].

Социально-психологическая структура образуется под влиянием интересов, ценностных ориентаций сотрудников, формирующиеся группы могут иметь в своем составе работников из любых других групп. Общность социальных групп учреждения формирует в коллективе так называемый «психологический климат», объединяющий отношение сотрудни-

ков к ценностям учреждения, к труду, к общности коллектива и непосредственно друг к другу. Он проявляется в трудовой мотивации, общении сотрудников, устойчивости их межличностных и групповых связей. «Здоровый» психологический климат предполагает, что каждый сотрудник чувствует себя частью коллектива, интересуется своей работой и адекватно оценивает успехи и неудачи – свои лично и коллектива в целом.

В структуре социально-психологического климата взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, социальный оптимизм членов коллектива и их воспитанность. Благоприятная социально-психологическая атмосфера учреждения является для сотрудника стимулом для успешной работы, стоящим наравне с материальным вознаграждением и экономической выгодой [Сироткина, 2017. С. 96–106].

Рассмотрим факторы, влияющие на формирование отношения к труду в коллективе:

1. Мотивация трудовой деятельности – совокупность внутренних и внешних побудительных сил, повышающих трудовую активность сотрудников. В качестве внутренних побудительных сил выступают индивидуальные потребности, ценности, установки, мотивы и идеалы личности. В качестве внешних сил – положительные и отрицательные стимулы повышения трудовой активности.

Первоисточником мотивации является потребность – нужда в том, что необходимо для существования и нормального функционирования личности. Осознанные потребности принимают форму интересов к каким-либо благам, видам деятельности или объектам, способным удовлетворять потребность. Интерес побуждает человека к деятельности. Мотив – это осознание отношения к своим действиям, внутреннее обоснование личностью своего поведения. Мотивы могут иметь материальный, духовный, социальный и другие типы характера, и всегда непосредственно предшествуют действию. По сути, мотив – это индивидуальный ответ человека на вопрос «почему я делаю так, а не иначе?». Как правило,

мотивы в чистом виде не существуют, а действуют во взаимосвязи друг с другом, образуя мотивационное ядро. Мотивы изменчивы, но если отношение человека к ситуации стабильно – оно называется установкой.

Также у личности есть ценности и ценностные ориентации. Ценности – это представления личности о важных для него вещах, значимости различных явлений, основных целях труда и жизни, а также о способах достижения цели. Ценностные ориентации представляют собой устойчивое стремление к достижению определенной общности материальных и духовных благ.

Стимул – сила, оказывающая внешнее воздействие на человека и побуждающая его вести себя определенным образом. Стимул может быть положительным (положительное подкрепление – награда) и отрицательным (отрицательное подкрепление – наказание). В рамках учреждения положительным стимулом чаще всего является премия, отрицательным – высканение или замечание;

2. Объективные факторы – внешние факторы, влияющие на отношение человека к труду. К ним относят социально-политическую обстановку в стране, экономическое состояние региона и отрасли, в которых работает сотрудник. Также объективными считаются условия труда на конкретном предприятии – безопасность, содержательность труда, соблюдение санитарно-эпидемиологических норм, уровень оплаты труда, структура коллектива и психологический климат в нем;

3. Субъективные факторы – личностные характеристики сотрудника: пол, возраст, уровень образования, степень воспитанности, профессия, трудовой стаж и жизненный опыт, культура и ценности и т. д.

Проявляется отношение сотрудника к труду через объективные и субъективные показатели его деятельности и социально активности.

Объективными показателями считаются уровень выполнения организационных задач, качество выполненной работы, степень инициативности и состояние дисциплины сотрудника, а субъективными – степень удовлетворенности трудом,

уровень работоспособности человека, настроение и т. д.

Трудовой потенциал может быть оценен при помощи показателей, характеризующих профессиональные, физические качества сотрудников, а также при помощи индикаторов уровня организации труда, развития и мотивации персонала. Оценка составляющей социального партнерства осуществляется путем определения показателей, отражающих профессиональное взаимодействие сотрудников, наличие и эффективность функциони-

рования социальной инфраструктуры, уровень развития производственной демократии, эффективность социальной политики. Принимая во внимание трудоемкость и неэкономичность использования на практике большого количества показателей, целесообразно проводить экспресс-оценивание уровня социально-экономического потенциала с помощью необходимого и достаточного количества показателей, обеспечивающих возможность получения комплексных выводов относительно уровня всех составляющих

Таблица 1

**Экспресс-оценка уровня составляющих социально-экономического потенциала распределения организационных задач по основным показателям**

<b>Составляющие социально-экономического потенциала распределения организационных задач</b>	<b>Показатели экспресс-оценки</b>
Производственно-технологический потенциал	Коэффициент износа основных средств
	Коэффициент использования парка наличного оборудования
	Уровень механизации и автоматизации труда
Финансово-экономический потенциал	Коэффициент концентрации собственного капитала
	Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств
	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
Маркетинговый потенциал	Коэффициент маневренности собственного капитала
	Индекс качества продукции
	Показатель темпов роста объемов продаж
Инновационный потенциал	Доля расходов на маркетинг в объеме реализации продукции
	Коэффициент модернизации технико-технологической базы
	Доля затрат на нематериальные активы в общей сумме затрат учреждения
Трудовой потенциал	Доля затрат на НИОКР в общей сумме затрат учреждения
	Уровень укомплектованности учреждения персоналом
	Коэффициент соответствия квалификации
	Удельный вес работников с высшим образованием в общем составе персонала учреждения
Потенциал социального партнерства	Удельный вес рабочих мест с неблагоприятными условиями труда
	Коэффициент стабильности кадров
	Показатель результативности реализации производственной демократии
	Индекс развития социального партнерства

Источник: составлено авторами.

потенциала (табл. 1).

Показатели экспресс-оценки выбираются по критерию доступности информации для их вычисления, простоты расчетов и репрезентативности. Используя показатели экспресс-оценки, менеджеры смогут иметь возможность осуществлять оценивание уровня, а также получить результаты оценки по конкурентам. В то же время при наличии необходимости в более детальном анализе может быть произведено оценивание уровня составляющих потенциала по другим показателям. Система показателей оценки носит комплексный характер и вместе с тем обеспечивает возможность осуществления диагностики каждой из его составляющих в отдельности, позволяя, таким образом, выявить наиболее проблемные аспекты деятельности с целью последующей разработки корректирующих мероприятий по принятию управленческих решений.

**Данные и методы.** Для достижения высоких результативных показателей деятельности государственного учреждения необходима разработка мер, направленных одновременно на формирование качественного организационного потенциала, удовлетворяющего требованиям внешней среды и на улучшение организационных, производственных и социально-экономических условий его реализации. Очень часто для оценки социологического обеспечения распределения организационных задач в государственных учреждениях применяется прецедентный подход. Процедура использования прецедента в управлении организацией подразумевает описание ситуации в совокупности с указанием действий, необходимых для решения имеющейся проблемы. Наполнение базы прецедентов, необходимой для выбора того или иного решения, осуществляется либо на основе априорной информации, основанной на анализе предыдущего или заимствованного опыта, либо в процессе управления после получения определенных результатов. Следует отметить, что применение прецедентного подхода в качестве метода диагностики потенциала распределения организационных задач вызывает определенные сложности и его применение в большей степени целесоо-

бразно при выборе оптимальных управленческих решений, чем при оценке потенциала. Так, использование данного метода подразумевает выполнение достаточно большого объема работы, ориентированной на использование прецедентного подхода не в текущем, а в будущем периоде времени. Кроме того, прецедентный анализ позволяет получить точную модель развития событий только для хорошо формализуемых объектов управления, что в отношении потенциала учреждения является крайне затруднительным в связи с использованием человеческого фактора в производстве и необходимостью определения не только реальных, но и перспективных возможностей и ресурсов. В практической деятельности применение анализа на основе прецедентов является достаточно сложным и трудоемким процессом, поэтому его целесообразность необходимо обосновывать для каждого конкретного учреждения.

Современная методика на основе VRIO-анализа предусматривает выделение основных показателей, характеризующих каждую из составляющих социально-экономического потенциала принятия управленческих решений, с дальнейшей их экспертной оценкой. В результате такой оценки показателей по нескольким критериям делается вывод об уровне конкурентоспособности и адаптации к изменениям социально-экономического потенциала учреждения. Данная методика позволяет обеспечить экспресс-диагностику как отдельных составляющих, так потенциала в целом. В то же время отсутствие количественных характеристик и ограниченность вариантов оценки (да/нет) обуславливают недостаточно объективный характер выводов, что может стать причиной низкой степени достоверности результатов анализа.

В работах ряда исследователей предложена методика оценки распределения организационных задач, которая базируется на расчете отдельных показателей, характеризующих ту или иную его составляющую (инновационный, маркетинговый, экономический потенциал) с дальнейшим их сопоставлением с допустимыми значениями. При этом сводная оценка имеющегося уровня потенциала

не осуществляется, что затрудняет процедуру сравнительного анализа потенциала учреждения и его конкурентов.

Согласно другому подходу к диагностике, производится расчет обобщающего (интегрального) показателя уровня развития потенциала учреждения с использованием оценок единичных показателей по каждой его составляющей. Данная методика использовалась в исследованиях для оценки инновационного, инновационно-инвестиционного, организационного, стратегического, производственного потенциала хозяйствующих субъектов. Интегральная оценка, позволяя объединить разнородные единичные показатели, в то же время требует значительных трудовых и временных затрат, связанных с необходимостью приведения к однородности их единиц измерения, и может вызывать определенные трудности для понимания. К положительным сторонам данного вида оценки можно отнести возможность его применения для проведения рейтинговых исследований уровня социально-экономического потенциала.

Следует отметить, что существующие в настоящее время методики и механизмы оценки дают возможность определить как общий уровень социально-экономического потенциала учреждения, так и уровень его отдельных составляющих, установить место учреждения в конкурентной среде, выявить слабые стороны потенциала и на основе этой информации разработать корректирующие мероприятия, направленные на улучшение результативных показателей деятельности.

**Модель.** С целью определения уровня согласованности интересов работников и работодателей рекомендуется использовать еще один показатель: индекс развития социального партнерства. Данный показатель учитывает степень удовлетворенности заинтересованных сторон уровнем развития и формами проявления социального партнерства. Для расчета данного показателя предлагается использовать балльные оценки уровня развития социального партнерства, полученные при заполнении работниками и топ-менеджерами учреждения разработанных в ходе исследования анкет. Рекомендательные анкеты предполагают

оценку респондентами перечня показателей, отражающих интересы работников и собственников учреждения, по десятибалльной шкале. Итоговая оценка по результатам каждой анкеты (Нраб – итоговая оценка анкеты, заполняемой работниками, Ммен – итоговая оценка анкеты, заполняемой руководителями) определяется как среднее геометрическое балльных оценок по всем показателям:

$$N_{\text{раб}} = \sqrt[n_1 \cdot n_2 \cdot n_3 \cdot n_4 \cdot n_5 \cdot n_6 \cdot n_7]{}, \quad (1)$$

$$M_{\text{мен}} = \sqrt[m_1 \cdot m_2 \cdot m_3 \cdot m_4 \cdot m_5 \cdot m_6 \cdot m_7]{}, \quad (2)$$

где  $n_1, n_2, n_3, n_4, n_5, n_6, n_7$  – балльные оценки по показателям, предложенным в анкете для заполнения работниками;

$m_1, m_2, m_3, m_4, m_5, m_6, m_7$  – балльные оценки по показателям, предложенным в анкете для заполнения топ-менеджерами.

На основе итоговых оценок анкет путем вычисления средней геометрической рассчитываются две совокупные оценки: одна из них определяется по анкетам работников (N), другая – в результате обработки анкет топ-менеджеров (M):

$$N = \sqrt[N_{\text{раб1}} \cdot N_{\text{раб2}} \dots N_{\text{раби}}]{}, \quad (3)$$

где  $N_{\text{раб1}}, N_{\text{раб2}}, N_{\text{раби}}$  – итоговая оценка по результатам заполнения соответствующего номера анкеты работников;

$$M = \sqrt[M_{\text{мен1}} \cdot M_{\text{мен2}} \dots M_{\text{мени}}]{}, \quad (4)$$

где  $M_{\text{мен1}}, M_{\text{мен2}}, M_{\text{мени}}$  – итоговая оценка по результатам заполнения соответствующего номера анкеты руководителей.

Индекс развития социального партнерства на предприятии рассчитывается как среднее геометрическое полученных двух совокупных оценок:

$$I_{\text{РСП}} = \sqrt{N \cdot M}, \quad (5)$$

где N – совокупная оценка уровня развития социального партнерства по результатам всех анкет, заполненных работниками;

M – совокупная оценка уровня развития социального партнерства по результатам всех анкет, заполненных топ-менеджерами. Значение индекса раз-



вития социального партнерства на предприятии может варьироваться в пределах от 1 до 10. При этом значение показателя, стремящееся к единице, свидетельствует о крайне негативной ситуации: на предприятии отсутствует эффективная система взаимодействия заинтересованных сторон, что оказывает неблагоприятное влияние на его функционирование. В таком случае необходима разработка и внедрение программ, направленных на развитие социального партнерства. При значении показателя, стремящемся к десяти, можно сделать вывод о максимально слаженном и эффективном взаимодействии сторон, высоком уровне взаимной лояльности и удовлетворенности от совместной деятельности. Подобная ситуация способствует наиболее успеш-

ному функционированию учреждения.

В зависимости от полученного уровня показателю присваивается от одного до трех баллов (неудовлетворительный уровень – один балл, удовлетворительный уровень – два балла, достаточный уровень – три балла).

Выводы относительно состояния как отдельных составляющих, так и потенциала учреждения в целом предлагается делать в соответствии с приведенной шкалой (табл. 2). Показатель результативности реализации производственной демократии рассчитывается как отношение темпов роста производительности труда к темпам развития производственной демократии, выраженной численностью работников, принимающих участие в управлении предприятием.

Таблица 2

**Характеристика уровней социологического обеспечения разрешения проблем распределения организационных задач в государственных учреждениях**

Значение комплексной оценки, балл	Уровень социологического обеспечения	Выводы относительно социологического обеспечения разрешения проблем распределения организационных задач
1,0-1,29	Низкий	Уровень характеризуется неудовлетворительными значениями оцениваемых показателей и свидетельствует о крайне неэффективном управлении социально-экономическим потенциалом. Для повышения уровня требуется разработка срочных управленческих мероприятий
1,3-1,69	Ниже среднего	Показатели состояния социально-экономического потенциала характеризуются пониженным уровнем оценки. Потенциал с таким уровнем может считаться удовлетворительным в краткосрочном периоде. Сохранение данного уровня потенциала без своевременных корректирующих воздействий будет сопровождаться дальнейшим снижением
1,7-2,29	Средний	Уровень характеризуется средними значениями показателей, которые могут быть улучшены в результате разработки эффективных управленческих мероприятий
2,3-2,69	Выше среднего	Показатели состояния социально-экономического потенциала имеют в целом достаточно высокий уровень оценки. Потенциал учреждения имеет некоторые конкурентные преимущества на рынке. Управление потенциалом осуществляется достаточно эффективно
2,7-3,0	Высокий	Максимально возможный уровень развития, характеризующийся наиболее рациональными значениями всех показателей и обеспечивающий значительные преимущества по отношению к потенциалу конкурирующих учреждений

*Источник: составлено авторами.*

**Полученные результаты.** В качестве наглядного практического примера применения предлагаемой методики оценивания приведена комплексная оценка уровня распределения организационных задач в БУЗ Орловской области «Поликлиника № 1». Для осуществления такой оценки заполняются поля количественной, качественной и итоговой балльной оценок, представленные в таблице 3. В отношении трудового потенциала необходимо отметить постепенное снижение удельного веса работников, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации. Такая ситуация обусловлена отсутствием финансовой возможности проводить обучение работников в специализированных учебных центрах. Наблюдающаяся тенденция снижения уровня укомплектованности учреждения персоналом вызвана оттоком кадров.

Также средний уровень имеет потенциал социального партнерства. Основными проблемами в достижении гармонизации интересов заинтересованных сторон являются неэффективная реализация производственной демократии на предприятии, а также недостаточная степень удовлетворенности от совместной деятельности работников и собственников.

Таким образом, на основе исследования методического инструментария оценки различных аспектов, представленного в трудах ученых, в работе обобщены и систематизированы показатели, характеризующие уровень всех составляющих распределения организационных задач. Представленная система показателей оценки адаптирована к применению в практической деятельности, является доступной для проведения расчетов собственными силами учреждения, ориентирована на использование общедоступной статистической информации.

С целью уменьшения трудовых, временных и финансовых затрат на проведение расчетов, определено минимальное и достаточное количество показателей экспресс-оценки, в то же время обеспечивающих объективность выводов. Оценка потенциала социального партнерства дополнена новыми показате-

лями, которые позволяют более полно охарактеризовать уровень его развития. Для предложенных показателей обоснованы критерии оценки.

Система показателей позволяет определить состояние каждой из составляющих социально-экономического потенциала, вследствие чего менеджеры учреждения имеют возможность разработать управленческие мероприятия по конкретным направлениям, имеющим необходимость в улучшении. Разработанная система показателей является основой для разработки методики комплексной оценки уровня социально-экономического потенциала.

Проведенное исследование, отражающее экономический и социальный аспекты реализации потенциала учреждений, дало возможность определить наиболее проблемные составляющие распределения организационных задач, что позволило сформулировать конкретные предложения по обеспечению результативности управления данными процессами. В то же время, несмотря на универсальность научно-практических положений по обеспечению результативности распределения организационных задач, выбор стратегических приоритетов должен опираться на специфику деятельности каждого отдельного учреждения исходя из актуальных для него проблем. Эффективность процесса прогнозирования возможных изменений результативных показателей обеспечивается путем соблюдения таких принципов как системность прогнозирования, адекватность прогноза, альтернативность прогнозирования, обоснованность, наблюдаемость. Так, соблюдение принципа системности обеспечивается построением прогноза на основе системы моделей. На соответствие принципу адекватности указывают выявленные взаимосвязи исследуемых показателей. Принцип альтернативности обеспечивается путем исследования результативных показателей по разным моделям при различных взаимосвязях факторных показателей. Реализация принципа обоснованности находит свое отражение в проведенной оценке достоверности используемых для прогноза моделей. Принцип наблюдаемости обеспечивается достоверными и достаточ-

Таблица 3

**Комплексная оценка уровня распределения организационных задач  
в БУЗ ОО «Поликлиника № 1»**

Составляющая потенциала	Показатель	Количественная оценка показателей социально-экономического потенциала			Качественная оценка потенциалов с учетом специфики деятельности		Итоговая оценка показателя, балл
		Расчетное значение показателя	Уровень показателя в соответствии с рекомендуемыми значениями	Баллы (по итогу количественной оценки)	Уровень достаточности значения показателя (экспертная оценка)	Баллы (по итогу качественной оценки)	
Трудовой	Уровень укомплектованности учреждения персоналом	0,63	средний	2	удовлетворительный	2	2,0
	Коэффициент соответствия квалификации	0,63	средний	2	удовлетворительный	2	2,0
	Удельный вес работников с высшим образованием	0,23	средний	2	достаточный	3	2,45
	Удельный вес рабочих мест с неблагоприятными условиями труда	0,22	средний	2	удовлетворительный	2	2,0
	Оценка уровня трудового потенциала <b>(средний)</b>						
Социального партнерства	Коэффициент стабильности кадров	0,66	средний	2	достаточный	3	2,45
	Показатель результативности реализации производственной демократии	0,99	низкий	1	удовлетворительный	2	1,41
	Индекс развития социального партнерства	4,8	средний	2	удовлетворительный	2	2,0
	Оценка уровня потенциала социального партнерства <b>(средний)</b>						
<b>Комплексная оценка уровня социологического обеспечения распределения организационных задач</b>							<b>1,73 (средний)</b>

Источник: составлено авторами.

ными статистическими данными. Таким образом, выполненный в работе прогноз значений показателей результативности реализации социально-экономического потенциала соответствует основным принципам, обеспечивающим его качество. Прогнозирование изменений результативных показателей целесообразно осуществлять в соответствии с норматив-

ными значениями показателей, характеризующих реализацию экономического и социального аспектов потенциала, в качестве которых обычно принимаются наилучшие достигнутые значения показателей либо лучшие значения по отрасли. Вместе с тем особого внимания заслуживает развитие составляющей партнерства, поскольку его состояние во

многим определяет успех учреждения. Следует подчеркнуть, что высокая степень развития социального партнерства обуславливает улучшение таких важных аспектов деятельности учреждения как повышение лояльности и стабилизация численности персонала, мотивированность и повышение личной ответственности сотрудников за результаты труда, имидж учреждения. Прежде всего, социальное партнерство существенно повышает значения трудовых показателей путем активизации процесса вовлеченности персонала в процесс управления. Это, в свою очередь, является главной предпосылкой преодоления трудностей и повышения эффективности функционирования учреждения, поскольку любой аспект его деятельности является производной от трудовой деятельности человека. Важным преимуществом приоритетности развития социального партнерства является отсутствие существенных затрат на внедрение предлагаемых мероприятий и высокая степень их результативности. В результате проведенного анкетирования нами были выделены основные проблемы социальных отношений, требующие решения. По каждой из них мы предлагаем комплекс мероприятий, который призван решить проблему и предотвратить ее возникновение в дальнейшем.

Рассмотрим проблемы в порядке значимости.

Несоответствие заработной платы сотрудника его обязанностям (или ощущение такого несоответствия) решается путем пересмотра системы выплат. Любой вывод о том, достаточен или недостаточен заработок, делается на основе сравнения. Это сравнение может быть внешним (например, сравнить свою зарплату с тем, что обещают другие компании на аналогичных вакансиях) и внутренним (сравнение уровня заработной платы с коллегами). В первом случае руководству имеет смысл осуществить аналогичное сравнение и, возможно, пересмотреть размер заработной платы. Во втором случае необходимо перейти или на полностью закрытую систему, при которой за разглашение сведений об уровне заработка штрафуют (риск – снижение уровня работоспособности из-за подозрений,

что тому, кто работает меньше, платят больше), или на полностью прозрачную систему. Прозрачная система, или система «открытых зарплат» предполагает, что все «сотрудники знают доходы друг друга. В любом случае, требуется изменение системы выплат, так как эта проблема является одной из двух основных.

Вторая основная проблема – нарушенный процесс коммуникации в коллективе между руководителем и сотрудниками. В качестве решения можно предложить организацию командообразования. Данный термин применяется для обозначения диапазона самых разных мероприятий для создания и повышения эффективности работы команды. Командообразование призвано создавать группы специалистов разной специализации, находящихся в равной позиции и несущих ответственность за результаты своей работы сообща. Для повышения эффективности коммуникации между руководителем и сотрудниками можно также организовать курсы для руководителей (если они неопытны) или же тренинги против профессионального выгорания (если руководитель долго работает на одном месте).

Следующая по значимости проблема – несправедливое разделение обязанностей среди сотрудников. Если предприятие официально не придерживается новых стратегий в развитии своих сотрудников (не предполагается разделение обязанностей «по способностям»), то лучшим решением проблемы в данном случае будет пересмотр должностных инструкций и перераспределение обязанностей с учетом этого пересмотра. Если же проблема выявлена на аналогичных должностях, то имеет смысл отправить на переквалификацию сотрудника, который не справляется с работой.

Отсутствие возможности повышения квалификации можно решить двумя путями: отправляя сотрудников на обучение в другие учреждения – образовательные и производственные, или организовывая обучение на своем производстве методом наставничества.

Недостаток разнообразия обязанностей, испытываемый сотрудниками, можно регулировать в пределах должно-

сти. Сотрудникам, которые страдают от недостатка разнообразия в деятельности, можно поручать разные дела в рамках одной должностной инструкции, а затем менять их местами. Такой метод называется ротация обязанностей. Кроме того, можно организовать ротацию кадров между подразделениями.

Помимо уже предложенного, можно порекомендовать руководству нанять штатного психолога, который будет периодически производить мониторинг психологического климата в коллективе, либо время от времени повторять проведенное нами анкетирование для уточнения результативности произведенных мер.

**Заключение.** Исследование существующих методик оценивания, характеризующихся сложностью осуществления дифференцированных оценок отдельных составляющих, а также трудоемкостью получения объективных обоснованных выводов относительно общего уровня его развития, свидетельствует о целесообразности усовершенствования научно-методического подхода к комплексной оценке распределения организационных задач. Предложенный подход позволит обеспечить взаимосвязь и обобщение результатов, характеризующих разные составляющие социально-экономического потенциала.

Предложена концепция управления социально-экономическим потенциалом, направленная на повышение результативных показателей деятельности учреждения за счет обоснованности использования социальных и экономических ресурсов, в рамках которой определены цель, научные принципы, факторы влияния, задачи, инструментарий, результаты управления. В основу разработки концепции положена сбалансированность социальных и экономических интересов.

Система показателей оценки социологического обеспечения разрешения проблем распределения организационных задач в государственных учреждениях, включающая финансовые, экономические, трудовые показатели и позволяющая количественно охарактеризовать состояние всех его составляющих, дополнена следующими показателями, ха-

рактеризующими потенциал социального партнерства: результативность реализации производственной демократии и индекс развития социального партнерства. Индекс развития социального партнерства учитывает степень удовлетворенности заинтересованных сторон уровнем развития и формами проявления социального партнерства на предприятии. Для расчета данного показателя предложено использовать балльные оценки уровня социального партнерства, полученные при заполнении работниками и топ-менеджерами разработанных анкет. Индекс развития социального партнерства на предприятии рассчитывается как среднее геометрическое полученных двух совокупных оценок.

На основе таких критериев, как доступность информации для расчетов, простота вычисления и репрезентативность, обосновано минимальное и достаточное количество показателей экспресс-оценки. В случае необходимости при более глубоком анализе возможно проведение дополнительного расчета других показателей, характеризующих каждую из составляющих социально-экономического потенциала.

#### Список литературы:

1. Астафичева Е. Ю., Лебедев В. М., Полянин А. В. Концептуальные положения функционирования публичного управления во взаимосвязи с корпоративным менеджментом // Вестник ОрелГИЭТ. 2015. № 1 (31). С. 112–115.
2. Боброва Е. А., Лытнева Н. А., Парушина Н. В. Информационное обеспечение, порядок и техника аудита операций с материально-производственными запасами // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 3 (49). С. 12–19.
3. Вертакова Ю. В., Плотников В. А. Стратегия инновационного развития России: управленческие проблемы реализации // Друкеровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 5–20.
4. Головина Т. А. Современные модели принятия стратегических и тактических решений в системе функционирования промышленной государственной корпорации как бизнес-партнера // Известия

Тулского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2016. № 2–1. С. 27–35.

5. Докальская В. К., Полянин А. В. Развитие социальной сферы, как фактор повышения качества рабочей силы // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2012. № 2 (35). С. 136–138.

6. Лытнева Н. А., Парушина Н. В., Шапорова О. А. Система анализа совокупности расходов в управлении предпринимательскими структурами // Вестник ОрелГИЭТ. 2018. № 3 (45). С. 209–217.

7. Положенцева Ю. С., Андросова И. В., Паршутина И. Г. Оценка эффективности процессов интеграции региональных бизнес-структур // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 4 (50). С. 112–117.

8. Полянин А. В., Докукина И. А. Ре-

ализация конкурентных преимуществ устойчивого развития промышленных предприятий орловской области на основе стратегического менеджмента // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7. № 1 (22). С. 29–38.

9. Проняева Л. И., Федотенкова О. А., Павлова А. В. Кластерные инициативы как инструмент развития конкурентоспособной экономики // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 1. С. 43–52.

10. Сироткина Н. В. Индикативное управление социально-экономическими системами // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 4. С. 96–106.

#### **Библиографическое описание статьи**

Докукина И. А., Полянин А. В., Тарновский В. В. Основные направления совершенствования распределения организационных задач в условиях публичного управления // Власть и управление на Востоке России. 2020. № 2 (91). С. 51–65. DOI 10.22394/1818-4049-2020-91-2-51-65

**Irina A. Dokukina** – Candidate of Economics, Associate Professor, the chair of management and public administration, the Central Russian institute of management – branch of RANEPA (5A, Pobeda Boulevard, Orel, 302028, Russia). *E-mail: irenalks@mail.ru*

**Andrei V. Polyaniin** – Doctor of Economics, Professor, the chair of management and public administration, the Central Russian institute of management – branch of RANEPA (5A, Pobeda Boulevard, Orel, 302028, Russia). *E-mail: andrei@yandex.ru*

**Vladimir V. Tarnovskiy** – Candidate of Economics, Director on Monitoring and Control of capital construction, RANEPA (82, Vernadskogo prosp., Moscow, 119571, Russia). *E-mail: vladimir-tarnovskiy@mail.ru*

### **Basic directions of improving the distribution of organizational tasks in the conditions of public management**

*The relevance of this study is expressed in the fact that the study of any organizational task allows us solve the problem in a complex, and therefore more competent way. Moreover, the analysis of social structure of the labor collective helps prevent future problems. The problem of distribution of organizational tasks is quite acute for all fields of activity. It must be recognized that employees are the same resource of the organization, as, for example, the raw materials, but have a number of features. They can show independent activity, they have their own desires, their own motivation. Employees perceive all management attempts through their own needs, in contrast to the technology, which simply needs to set the right program, and therefore they may not meet the expectations of management. There is also such problem as the “human factor” - people get tired, are guided, first of all, by their interests and do not always control what happens in front of their workplace. Among the other things, managers and specialists of the personnel service are also people, in connection with which misunderstandings may arise. Both at the level of the country and*

regions, and at the level of institutions, the need to activate and develop a social resource has become more and more obvious in recent times, which determines the relevance of research on the organizational component in public administration. The aim of the study is to develop a concept that includes the elements of sociological support for the processes of distribution of organizational tasks, the introduction of which will improve the effectiveness of personnel management.

**Keywords:** public administration, personnel, tasks, managerial decision, development, organizational tasks.

### References:

1. Astaficheva E. Yu., Lebedev V. M., Polyanin A. V. Conceptual provisions of the functioning of public administration in connection with corporate management *Vestnik OrelGIET* [Bulletin of OrelGIET], 2015, no. 1 (31), pp. 112–115. (In Russian).
2. Bobrova E. A., Lytneva N. A., Parushina NV Information support, procedure and technique for auditing operations with material and production reserves *Vestnik OrelGIET* [Bulletin of OrelGIET], 2019, no. 3 (49), pp. 12–19. (In Russian).
3. Vertakova Yu. V., Plotnikov VA Strategy of innovative development of Russia: management problems of implementation *Drukerovskiy vestnik* [Drucker's bulletin], 2020, no. 1 (33), pp. 5–20. (In Russian).
4. Golovina TA Modern models of making strategic and tactical decisions in the system of functioning of an industrial state corporation as a business partner *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskkiye i yuridicheskkiye nauki* [Bulletin of the Tula State University. Economic and legal sciences], 2016, no. 2-1, pp. 27–35. (In Russian).
5. Dokalskaya V. K., Polyanin A. V. Development of the social sphere as a factor in improving the quality of labor *Vestnik Orlovskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Oryol State Agrarian University], 2012, no. 2 (35), pp. 136–138. (In Russian).
6. Lytneva N. A., Parushina N. V., Shaporova O. A. System for analyzing the aggregate of costs in the management of entrepreneurial structures *Vestnik OrelGIET* [Bulletin of OrelGIET], 2018, no. 3 (45), pp. 209–217. (In Russian).
7. Polozhentseva Yu. S., Androsova I. V., Parshutina I. G. Evaluation of the effectiveness of integration processes of regional business structures *Vestnik OrelGIET* [Bulletin of OrelGIET], 2019, no. 4 (50), pp. 112–117. (In Russian).
8. Polyanin A. V., Dokukina I. A. Realization of competitive advantages of sustainable development of industrial enterprises of the Oryol region on the basis of strategic management *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* [News of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management], 2017, vol. 7, no. 1 (22), pp. 29–38. (In Russian).
9. Pronyaeva LI, Fedotenkova OA, Pavlova AV Cluster initiatives as a tool for the development of a competitive economy *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye* [Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management], 2018, no. 1, pp. 43–52. (In Russian).
10. Sirotkina NV Indicative management of socio-economic systems *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye* [Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management], 2017, no. 4, pp. 96–106. (In Russian).

### Reference to the article

Dokukina I. A., Polyanin A. V., Tarnovskiy V. V. Basic directions of improving the distribution of organizational tasks in the conditions of public management // Power and Administration in the East of Russia. 2020. No. 2 (91). Pp. 51–65. DOI 10.22394/1818-4049-2020-91-2-51-65