

УДК 35.085.3

**Э.М. АХМЕТШИН,**  
*аспирант*

*Набережночелнинский институт (филиал)  
Казанского (Приволжского) федерального университета*

## **ПРОБЛЕМА СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КОНТРОЛЮ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Аннотация.** Одной из актуальных проблем при организации системного контроля в организациях является преодоление сопротивления персонала контролю. Для исследования возможностей решения данной проблемы, в первую очередь необходимо установить причины возникновения сопротивления, т. е. ответить на вопрос: почему персонал сопротивляется контролю их деятельности? Специалисты считают, что основной причиной сопротивления людей контролю их деятельности является их оценка контроля как препятствия к достижению их личных целей. В статье предпринята попытка системного рассмотрения проблемы сопротивления персонала контролю, предложены некоторые рекомендации по снижению уровня сопротивления в коллективе.

**Ключевые слова:** контроль, управление, сопротивление контролю, сопротивление персонала.

В современных организациях, при управлении персоналом, нередко возникают проблемы, которые требуют оперативного решения. Так, например: сотрудники все время откладывают поручения руководителей на потом; сотрудники систематически опаздывают, несмотря на все предупреждения; подчиненный, не выполнив задание, нередко оправдывается перед руководителем отговорками «забыл», «не успел», «не понял», и др.

Все эти разнообразные и, на первый взгляд, совершенно не связанные между собой проблемы – это звенья одной цепи, название которой – сопротивление персонала.

Для исследования возможностей решения данной проблемы в первую очередь необходимо установить причины возникновения сопротивления, т. е. ответить на вопрос: почему персонал сопротивляется контролю его деятельности?

А причин может быть много, и они могут быть совершенно разными. Л. Маллинз считает, что первичной реакцией людей на контроль их деятельности является сопротивление, так как они оценивают контроль как препятствие к достижению их личных целей [2].

С одной стороны, бывают ситуации, когда сопротивление вполне объяснимо. Это возможно, когда предъявляются необоснованно высокие требования, когда нет условий и воз-

можностей для выполнения поручений, т. е. не соблюдается принцип контролируемости при организации контрольной деятельности.

С другой стороны, нужно отметить, что причины сопротивлений могут находиться и в самой системе. Здесь можно рассматривать причины, связанные с характеристиками системы управления, а также причины могут крыться и в характеристиках самих сотрудников, например, если личные цели и убеждения сотрудников принципиально не соответствуют организационным целям и корпоративной культуре организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что проблема сопротивления персонала системам управления и контроля в российских организациях действительно актуальна.

**Сущность сопротивления персонала.** Сущность сопротивления заключается в противодействии внедрению новой информации. Природа его возникновения глубоко уходит в комплексную структуру характера личности как психофизиологической субстанции. Поведение человека ориентировано, прежде всего, на устойчивость и порядок. При привычных условиях человек чувствует себя комфортнее и действует автоматически, не затрачивая много сил на привычные манипуляции. Для него старая ситуация представляется обыденной и удобной. Как только в эту привычную си-

туацию вмешиваются новые условия, каждому человеку приходится к ним приспособливаться, т. е. преодолевать свое сопротивление изменениям и прикладывать усилия для изменения устоявшихся алгоритмов действий. Очень часто новые эффективные алгоритмы требуют изменения личностных характеристик людей [7]. Таким образом, люди, по сути, сопротивляются не самим изменениям, а необходимости меняться в новых условиях.

Нередко сопротивление у человека возникает непосредственно по отношению к носителю новой информации (руководителю, персоналу смежных структур, коллеге и т. п.).

Необходимо учитывать, что жизнь без сопротивления не проходит, но чем меньше персонал сопротивляется, тем лучше становится ему и организации в целом. Когда человек находится в состоянии сопротивления, он отталкивает новую информацию. Такое состояние человека никак не решает возникающие проблемы, а лишь все более накапливает и усложняет их. В менеджменте такое поведение приводит к реактивной форме управления, когда управленческие воздействия генерируются как реакция системы управления на существенные отклонения в деятельности организации.

С другой стороны, при нейтрализации сопротивления появляется удовлетворение от деятельности, готовность браться за новые задачи. При этом цели организации и личные цели персонала максимально сближаются, и работа доставляет удовлетворение.

Эффект сопротивления может быть настолько сильным, что, не умея с ним справиться, персонал тратит очень много энергии и сильно устает к концу дня, истощает свои силы из-за одних и тех же безрезультатных переговоров. Порой люди прикладывают огромные усилия на сопротивление другим или самому себе – при этом речь может идти о какой-то незначительной детали. Как считают специалисты, знание процессов преодоления сопротивления позволяет быть более сильным, энергичным и находить наиболее интересные пути решения разных задач.

Среди всех функций в системе менеджмента функция контроля встречает наибольшее сопротивление со стороны персонала. Сопро-

тивление – это естественная реакция людей на контроль.

Американские специалисты в области менеджмента утверждают, что слово «контроль», как и слово «власть», рождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает в первую очередь ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности и т. п. – в общем, все то, что прямо противоположно свободе личности.

Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди отвечают: «Это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках».

Иногда организации или менеджеры пытаются контролировать слишком много видов деятельности. Из-за стремления обеспечить наиболее эффективное выполнение работы или избежать ошибок, контролю предписывается задача «управления» фактически всеми видами деятельности.

Существует ряд характеристик социально-экономических систем, от которых зависит успешное функционирование системы управленческого контроля, в частности:

- степень влияния и участия сотрудников в деятельности организации;
- мотивация деятельности;
- организационная структура;
- стиль лидерства и системы управления;
- корпоративная культура и др.

Сотрудники сопротивляются контролю и проявляют негатив по отношению к тем, кто этот контроль осуществляет. Системы контроля являются средством координирования поведения сотрудников и процесса менеджмента. Даже в случае использования эффективной системы контроля те сотрудники, чья деятельность контролируется, нередко оказывают сопротивление и неподчинение [1, с. 268].

Изучение теории и практики менеджмента позволяет определить основные факторы, влияющие на уровень сопротивления контролю, и разделить их на следующие основные группы в зависимости от их носителя, как показано на рис. 1.



Рис. 1. Обзор факторов, влияющих на уровень сопротивления контролю

Контроль как подсистема системы управления организации несёт в себе все её системные характеристики: таким образом, состояние подсистемы контроля во многом определяется характеристиками системы управления. Философия и культура организации определяют её политику, культуру и стиль управления. Стиль управления диктует уровень централизации (децентрализации) управления и, соответственно, стратегии контроля: методы, формы и объемы контроля процедур и технологий их применения – чем выше уровень централизации, тем жестче контрольные процедуры, больше объем контроля и наоборот.

На выбор стратегии контроля влияют также тип организационной структуры и используемая практика управления, стиль лидерства руководителя и методы управления, вид деятельности и среда организации [4, с. 39].

Х.Ш. Муллахметов выделяет управленческие и поведенческие аспекты контроля, где в качестве поведенческих аспектов выступают:

- ограничение свободы, препятствие на пути к достижению личных целей – сопротивление контролю;
- желание сохранять устоявшийся и устраивающий порядок вещей – желание сохранять контроль над ситуацией;

- власть, т. е. система (процедуры и действия), позволяющая удерживать людей и процессы в определенных «правилами игры» рамках, обеспечение необходимого поведения людей (т. е. дисциплины) [3, с.177].

Как видно, сопротивление контролю вытекает из самой сущности людей как психофизиологических субстанций.

Некоторые люди сопротивляются контролю, потому что они понимают, что контроль выявит, хорошо ли они выполняют работу. Среди слабых исполнителей это создает сопротивление контролю. Даже хорошие исполнители иногда сопротивляются контролю, потому что они боятся потерять гибкость или свободу, которые, по их мнению, являются необходимыми элементами работы высокого уровня [6, с. 140].

По результатам контроля происходит позиционирование деятельности персонала относительно целей и задач организации и её подразделений:

- положительная оценка: дает уверенность в правильности действий,
- отрицательная оценка – указывает на имеющиеся недостатки и упущения, на имеющиеся резервы повышения эффективности деятельности, создавая там самым обучающий эффект.

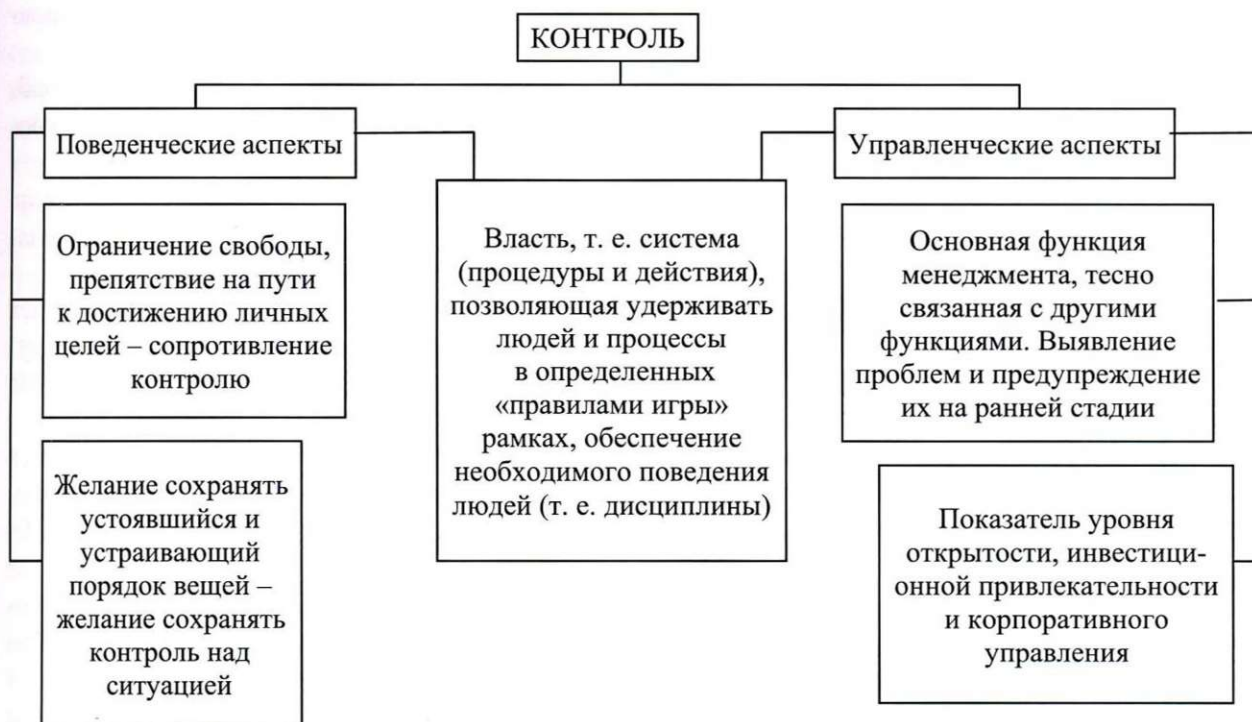


Рис. 2. Проявление контроля в системе социально-экономических отношений [5, с. 12]

Большинство людей предпочитают эффективную деятельность и принимают контроль, обеспечивающий системную обратную связь, которая позволяет оценивать выполненную работу. Но и они сопротивляются контролю, являющемуся, по их мнению, неточным, деспотическим или плохо организованным.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе дове-

рия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным [8, с. 205].

**Виды сопротивления.** Можно выделить 4 вида сопротивления, которые наиболее часто встречаются в быту, бизнесе и семье.

1. Сознательное сопротивление имеет место, когда у человека осознанно выстраивается модель отрицательного ответа на любой призыв. Четко выстроенная логика и жесточайшие факты против того, что происходит сейчас. Эти



Рис. 3. Виды сопротивления персонала

факты построены на прошлом и могут не иметь отношения к настоящему и будущему. Факты строятся на логике признания правильными только своих решений и поступков.

2. Бессознательное сопротивление – человек сопротивляется, сам не понимая, зачем он это делает. При этом у него нет рационального объяснения, почему он это делает. Например, любое опоздание человека на работу считается бессознательным сопротивлением. Сюда же относится ситуация, когда сотрудник на вопрос, почему он это сделал, отвечает: «Я не знаю». Любые «забыл», «проспал» – это тоже бессознательное сопротивление, которое не контролируется. Но это сопротивление, и с ним нужно работать.

Причина его возникновения – нежелание включать новизну в эту ситуацию. Это называется и бессознательным сопротивлением (или сопротивлением комплекса), когда человек совершает определенные действия, которые якобы позволяют ему получить некое «алиби».

Например, сотрудник опаздывает на работу и думает, что этим самым он сможет уйти от работы. Так человек демонстрирует свое сопротивление. Тем не менее, работа должна быть выполнена, а сопротивление нейтрализовано.

3. Сопротивление лидеру – это ситуация, когда люди сопротивляются не самой информации, а информации, исходящей от конкретного человека. То есть другой человек может им эту же информацию спокойно дать, не вызвав никакого сопротивления.

4. Сопротивление по причине трансфера – сопротивление по механизму переноса своей проблемы на проблему босса. То есть человек пытается сделать свою проблему проблемой начальника.

Степень сопротивления персонала контролю зависит как от природы системы контроля, так и от личных характеристик затрагиваемых ею сотрудников. Например, Лоулер полагает, что сопротивление системе контроля чаще всего проявляется в следующих случаях:

- система контроля ограничивает расширение сферы деятельности;
- система контроля заменяет сложившуюся систему, в создание которой люди вложили много усилий;

- используемые критерии оценки установлены без участия работников;

- результаты проведения контроля не сообщаются тем сотрудникам, эффективность работы которых оценивается в данном случае;

- данные системы контроля передаются на более высокие уровни руководства и определяют систему поощрения;

- сотрудники, чья деятельность попадает в сферу контроля, относительно довольны существующим положением дел и считают себя вполне приверженными целям организации;

- сотрудники, на которых распространяется система контроля, обладают недостаточным чувством самоуважения и уверенности в собственных силах [2, с. 890].

Мы решили выяснить, почему же люди сопротивляются контролю? В качестве базы нашего экспресс-исследования мы выбрали такой метод, как опрос. Работники различных организаций (15 человек) должны были ответить на вопрос «Как вы относитесь к контролю? Нравится ли вам, когда вас контролирует вышестоящее руководство?» Два человека ответили, что им нравится контроль со стороны руководства. Остальные 13 выразили резко отрицательное отношение к контролю. На следующий вопрос: «А почему вам не нравится, когда вас контролируют?» – чаще всего встречались такие ответы, как «контроль понижает уверенность в себе», «я чувствую себя ограниченным в свободе».

Как бы то ни было, сотрудники склонны относиться к системе контроля с подозрением и проявлением сопротивления. Руководитель должен стремиться развить в подчиненных чувство сотрудничества и убедить их в том, что принимаемые решения находятся также в их интересах. Если сотрудники будут лично заинтересованы в достижении определенных целей, они смогут самостоятельно направлять и контролировать свою деятельность. Работники должны понимать цели и сущность системы контроля и положительно относиться к ней. Такая позиция способствует улучшению отношений в трудовом коллективе.

**Рекомендации по снижению уровня сопротивления в коллективе.** Когда руководитель ставит цель перед своими сотрудниками,

то наверняка рассчитывает, что работники сделают все так, как это понимает он сам. Однако возможны ситуации, когда перед окончанием поставленного срока оказывается, что кто-то из подчиненных не понял, что от него требовалось, и в итоге не смог справиться с поставленной задачей. При этом он использует лишь отговорки, откладывая на вечное завтра выполнение того или иного указания. При этом одна и та же задача может выполняться бесчисленное количество раз – и все время безрезультатно.

Поскольку люди, как правило, имеют свои представления о том, как сделать то или иное дело, в такой ситуации нужно действовать совершенно по-другому – так, чтобы настроить и научить сотрудника выполнить эту работу необходимым способом.

Решение этой проблемы лежит в изначальном понимании психических динамик, которые протекают между руководителем и сотрудником. Задача заключается в том, чтобы научить руководителя таким навыкам лидерства, чтобы он сумел легко и свободно взаимодействовать с любым типом подчиненного и достигать поставленных задач.

Итак, для того, чтобы уметь нейтрализовать сопротивление сотрудников, необходимо научиться определять виды сопротивления и управлять ими в зависимости от типов сотрудников. Суть технологии состоит в регулярной тренировке и понимании психологических динамик, которые протекают в организации. Зная эти динамики, абсолютно любую компанию можно привести к положительному результату.

В зависимости от характера изменений сопротивление работников изменениям может принимать разные формы, как, например, сопротивление руководителей. Созданию новой услуги сопротивляются именно менеджеры высшего и среднего звена. Серьезный пробел российской системы управления состоит в том, что все отлично планируется и контролируется, но при этом не организовывается и не координируется. То есть руководители не заботятся о необходимых шагах для того, чтобы подчиненные действительно выполняли их поручения. Руководители только ставят задачи и контролируют. Поэтому в организациях пло-

дятся контролеры, подгоняемые контролерами, которые смотрят за контролерами.

Там, где предприниматель, менеджер или управленец уже давно не показывают своего отношения к делу, а просто используют формулу усеченного западного менеджмента (хорошо планируют и ставят задачи), а потом это компенсируют большим количеством контроля и тотальных проверок, ничего не получится. Менеджеры потом сами пожинают свою модель поведения, которую копируют их сотрудники. В свою очередь, начальники среднего звена, насмотревшись на своих руководителей, начинают повторять те же схемы поведения и по отношению к линейным менеджерам. В итоге, за все ошибки вынуждены отвечать именно последние, но они-то как раз и не могут все это сделать, так как попросту не научены.

Пока в компании существует такое сопротивление, возникает ситуация, когда утром человек приходит на работу и просто не хочет ничего делать. Тут появляется тот, кто весь день будет заставлять его решать какие-то задачи. Заметьте: не учить, не рассказывать, не вдохновлять, не помогать, а именно заставлять работать. Естественно, у сотрудника появляется еще большее отторжение. Но рано или поздно люди начинают искать работу, где их не будут принуждать.

На самом же деле все зависит от руководителя и его отношения к процессу. Нужно создать условия, при которых люди будут хотеть приходиться на работу. И это как раз и есть вопрос работы с сопротивлением.

Итак, работая с нейтрализацией сопротивления сотрудников можно добиться значительных успехов в ускорении рабочих процессов, смелом развитии бизнеса, решении задач при помощи новых оригинальных способов. При этом каждый член такой команды будет с удовольствием выполнять указания руководителя, четко понимая, какой результат от него требуется [7].

#### Литература

1. Зайцев О.А. Основы менеджмента. – М.: Центр, 2008. – 432 с.
2. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: учеб.-практ. пособие. – Минск: Новое знание, 2003. – 1039 с.

3. Муллахметов Х.Ш. Влияние развития менеджмента, культуры и философии организации на эволюции контроля // *Economic science in various cultural contexts*, Charles University in Prague, Wadim Strielkowski (ed.) – Prague: 2013. – P. 37–66.

4. Муллахметов Х.Ш. Влияние эволюции менеджмента на организацию контроля // 4th International scientific conference «European Applied Sciences: modern approaches in scientific researches»: Pages of the 4th International scientific conference. – Studgard, Germany, 2013. – P. 176–182.

5. Муллахметов Х.Ш. Контроль-менеджмент. – М.: Экономика, 2013. – 302 с.

6. Поршнев А.Г. Управление организацией. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.

7. Руководитель VS подчиненный: преодоление сопротивления // Станислав Кузавов, бизнес-тренер. – URL: <http://kuzavov.blogspot.ru/2011/08/vs.html>

8. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

9. Lawler, E. E. Control Systems in Organizations, in Dunnette, M. D. (ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, 1976. – P. 1274.

#### Информация об авторе

Ахметшин Эльвир Мунирович, аспирант кафедры производственного менеджмента Набережночелнинского института (филиала) Казанского федерального университета.

E-mail: [elvir@mail.ru](mailto:elvir@mail.ru)

**Е.М. АКХМЕТШИН,**

*Post-graduate of the department of industrial management  
Naberezhnye Chelny branch of Kazan (Volga Region) Federal University*

#### **PROBLEM OF THE PERSONNEL RESISTANCE TO CONTROL IN THE MANAGEMENT SYSTEM**

**Abstract.** One of the actual problems when organizing system control in the organizations is overcoming the resistance of the personnel to control. To research opportunities of the solution of this problem, first of all, it is necessary to establish the reasons of the resistance emergence, i.e. to answer a question: why the personnel resists, the control of its activity? Specialists consider that the main reason of the people resistance to control of their activity is their estimation of the control as an obstacle to achievement of their personal integer. In the article an attempt is made to consider systematically the problem of the personnel resistance to control, some recommendations for decreasing level of resistance in collective are offered.

**Keywords:** control, management, resistance to control, resistance of staff.



ISSN 2305-4212

# КАЗАНСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК

---

- « ГОСТИ НОМЕРА
- « СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА
- « ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ
- « БАНКОВСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
- « ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

№ 3(11), 2014



Журнал «Казанский экономический вестник» входит в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук, утвержденных ВАК РФ.

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ****Главный редактор****Ш.М. Валитов,**

доктор экономических наук, профессор

**Заместитель главного редактора****А.М. Туфегулов,**

доктор экономических наук, профессор

**Члены редколлегии:****В.И. Вагизова,**

доктор экономических наук, профессор

**В.Б. Ивашкевич,**

доктор экономических наук, профессор

**И.И. Исмаилов,**

доктор технических наук, профессор

**И.А. Кишин,**

доктор экономических наук, профессор

**И.А. Кох,**

доктор экономических наук, доцент

**М.Е. Лебедева,**

доктор экономических наук, доцент

**В.А. Мальгин,**

доктор экономических наук, профессор

**Р.Ш. Марданов,**

кандидат физико-математических наук, профессор

**Г.Ф. Мингалеев,**

доктор экономических наук, профессор

**Н.М. Сабитова,**

доктор экономических наук, профессор

**Ф.Г. Хамидуллин**

доктор экономических наук, профессор

Учредитель издания  
ФГАОУ ВПО  
«Казанский (Приволжский)  
федеральный университет»

**Адрес редакции:**

420012,  
Республика Татарстан,  
г. Казань,  
ул. Бутлерова, д. 4.  
Тел. 2-91-13-26

Электронная версия журнала  
«Казанский экономический  
вестник»

<http://www.ej.kpfu.ru>

Журнал включен  
в Реферативный журнал  
и Базы данных ВИНТИ.  
Сведения о журнале  
ежегодно публикуются  
в международной справочной  
системе по периодическим  
и продолжающимся изданиям  
«Ulrich's Periodicals Directory»  
Договор с ВИНТИ  
R0181/034-06

**Редактор:**

Н.И. Андропова

**Компьютерная верстка:**

А.И. Галиуллина

**Основан в 2005 году**

Зарегистрировано в федеральной  
службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий  
и массовых коммуникаций.  
Свидетельство о регистрации  
ПИ № ФС77-48457  
от 31 января 2012 г.

Формат 60x84/8. Усл. печ. л. 13,9. Тираж 500 экз.  
Подписано в печать 10.11.2014. Заказ № 59/11.  
© Институт экономики и финансов КФУ, 2014

Отпечатано в типографии  
Издательства Казанского университета  
420008, г. Казань,  
ул. Профессора Нухина, 1/37  
тел. (843) 233-73-59, 292-65-60

Точка зрения авторов может  
не совпадать с позицией редакции.

Рукописи рецензируются  
и не возвращаются.

При перепечатке ссылка  
на «Казанский экономический  
вестник» обязательна.

The journal «Kazan economic vestnik» is included into the list of the leading reviewed scientific journals and editions, in which main scientific results of candidate and doctoral dissertations, approved by State Commission for Academic Degrees and Titles, must be published.

**EDITORIAL BOARD****Chief Editor****Sh.M. Valitov,**

Doctor of Economics, professor

**Deputy Editor****A.M. Tufetulov,**

Doctor of Economics, professor

**Members of Editorial Board:****V.I. Vagizova,**

Doctor of Economics, professor

**V.B. Ivashkevitch,**

Doctor of Economics, professor

**I.I. Ismagilov,**

Doctor of Engineering Science, professor

**I.A. Kirshin,**

Doctor of Economics, professor

**I.A. Kokh,**

Doctor of Economics, associated professor

**M.E. Lebedeva,**

Doctor of Economics, associated professor

**V.A. Malgin,**

Doctor of Economics, professor

**R. Sh. Mardanov,**

PhD in mathematics and physics, professor

**G.F. Mingaleev,**

Doctor of Economics, professor

**N.M. Sabitova,**

Doctor of Economics, professor

**F.G. Khamidullin,**

Doctor of Economics, professor

Founder of the edition  
Kazan (Volga region)  
Federal University

**Editors Office address:**

420012,  
Tatarstan Republic,  
Kazan, 4 Butlerov st.  
Tel. 2-91-13-26

Internet version of the journal  
«Kazan economic vestnik»  
<http://www.ej.kpfu.ru>

The journal is included in the  
abstracting journal and VINITI  
database. The information  
about the journal is annually  
published in the international  
reference system on periodical  
and continuing publications  
«Ulrich's Periodicals  
Directory».  
Agreement with VINITI  
RO181/034-06

**Editor:**

N.I. Andronova

**Computer lead out:**

A.I. Galiullina

**Founded in 2005**

The journal is registered by the Federal Supervising Service on observance in the sphere of communication, information technologies and mass communications.  
Registration certificate: of January 31, 2012.

Format 60x84/8. Circulation 500 copies.  
Signed for printing 10.11.2014. Order № 59/11.  
© Institute of Economics and Finance KFU, 2014

Printed at the publishing house  
of the Kazan University  
420008, Kazan, 1/37 Professor Nuzhin Str.  
Tel. (843) 233-73-59, 292-65-60

The authors' view point may not coincide with the opinion of the Editorial Board.

The manuscripts are reviewed and are not returned.

When reprinted the reference to «Kazan economic vestnik» is required.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ГОСТИ НОМЕРА

<i>Д.Л. Комягин.</i> Государственная казна: значение, генезис понятия и классификация входящих в неё элементов .....	5
<i>В.А. Цыбатов, Л.И. Павлов.</i> Опыт применения технологии оценивания достижимости целевых ориентиров в задачах регионального стратегического планирования.....	11

### СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

<i>Х.Ш. Муллахметов, А.Х. Вагизова.</i> Бюджетирование в системе менеджмента: инструмент планирования или контроля? .....	19
<i>Р.М. Аминова.</i> Значение и роль контроля в антикризисном управлении.....	26
<i>Э.М. Ахметшин.</i> Проблема сопротивления персонала контролю в системе менеджмента .....	32

### ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

<i>В.Л. Васильев, С.А. Седов, О.Н. Устюжина.</i> Принципы, этапы и факторы в диагностике экономической безопасности.....	39
<i>О.А. Захаров, Р.В. Нестерова.</i> Энергосервисный контракт как инструмент внедрения субъектами хозяйствования энергосберегающих технологий.....	44
<i>К.В. Берсенева, А.Ч. Ионов, В.Н. Островская.</i> Компоненты кадровой политики промышленного предприятия.....	49
<i>Д.Э. Абдуллазянов, А.М. Туфетулов.</i> Методические подходы к выбору и реализации проектов и мероприятий энергосбережения промышленного предприятия.....	54

<i>А.Ф. Шигабутдинов, Д.А. Яфизова.</i> К вопросу об условиях развития регионального нефтегазохимического комплекса .....	61
<i>М.Я. Ибрагимов, И.И. Исмагилов, Л.А. Молотов.</i> Неравенство в распределении доходов в современном Татарстане.....	67
<i>Е.Л. Фесина.</i> Динамический норматив и непараметрическая статистика в оценке развития хозяйственных систем в условиях ненаблюдаемой экономики .....	74

### БАНКОВСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

<i>О.С. Данилова, Е.Г. Кислова, Е.В. Ханина.</i> Когнитивный подход в исследовании факторов функционирования и развития региональной банковской системы.....	80
<i>В.Д. Бондаренко.</i> Коммерческие банки России и Китая в международных банковских рейтингах.....	88

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

<i>А.С. Лукин.</i> Теоретические аспекты исследования властных и предпринимательских структур .....	93
<i>А.В. Шафигуллина.</i> Становление политики государственного регулирования малого предпринимательства под влиянием ценностно-временных ориентиров .....	99
<i>Ж.И. Диброва.</i> Региональная модель сценарного управления высшими учебными заведениями .....	103
<i>Н.А. Дубровина.</i> Инновационная и инвестиционная активность отечественного машиностроения .....	114

## CONTENTS

### GUEST OF THE ISSUE

- D.L. Komyagin.* The state treasury: the value, genesis of the concept and classification of its elements ..... 5
- V.A. Tsybatov, L.P. Pavlov.* Experience in the use of the technology for assessing the attainability of targets in the objectives of the regional strategic planning.....11

### MANAGEMENT SYSTEM

- Kh. Sh. Mullakhmetov, A.Kh. Vagizova.* Budgeting in management system: instrument of planning or control?..... 19
- R.M. Aminova.* Importance and role of control in the anti-crisis management ..... 26
- E.M. Akhmetshin.* Problem of the personnel resistance to control in the management system... 32

### THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

- V.L. Vasiliev, S.A. Sedov, O.N. Ustyuzhina.* Principles, stages and factors in the diagnostics of economic security ..... 39
- O.A. Zakharov, R.V. Nesterova.* Energy saving performance contract as a tool of introducing energy saving technologies by entities..... 44
- K.V. Berseneva, A.Ch. Ionov, V.N. Ostrovskaya.* Personnel policy components of the industrial enterprise..... 49
- D.E. Abdullazyanov, A.M. Tufetulov.* Methodological approaches to the selection and implementation of energy saving projects and activities of an industrial enterprise ..... 54

- A.F. Shigaboutdinov, D.A. Iafizova.* On the question about the development of a regional petrochemical complex..... 61
- M.Ya. Ibragimov, I.I. Ismagilov, L.A. Molotov.* Income inequality in modern Tatarstan..... 67
- E.L. Fesina.* Dynamic standard and nonparametric statistics in evaluation of economic development in the conditions of non-observed economy..... 74

### BANKING ACTIVITY

- O.S. Danilova, E.G. Kislova, E.V. Khanina.* Cognitive approach in investigation of the factors of functioning and development of the regional banking system..... 80
- V.D. Bondarenko.* Commercial banks of Russia and China in the international bank ratings..... 88

### ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

- A.S. Lukin.* Theoretical aspects of the study of power and business structures..... 93
- A.V. Shafigullina.* Formation of the policy of state regulation of small business under the influence of value-temporal reference points..... 99
- J.N. Dibrova.* Regional model of the scenario management of higher education institutions ..... 103
- N.A. Dubrovina.* Innovation and investment activity of domestic machine-building.....114

## **УСЛОВИЯ ПОДАЧИ МАТЕРИАЛОВ В ЖУРНАЛ «КАЗАНСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК»**

1. Перечень необходимых данных:
  - фамилия, имя, отчество полностью автора или авторов (в верхнем правом углу) на русском и английском языках;
  - e-mail адрес, контактные телефоны;
  - индекс УДК (Универсальная десятичная классификация);
  - подробные сведения об авторе или авторах: ученая степень, ученое звание, должность, место работы (без аббревиатуры) на русском и английском языках;
  - название статьи (заглавными буквами) на русском и английском языках;
  - аннотация (2–3 предложения) и ключевые слова (3–4) к статье на русском и английском языках;
  - текст статьи;
  - литература.
2. Материалы принимаются в электронном и печатном виде.
3. В электронном виде материалы принимаются на носитель или по электронной почте на [ieifk@mail.ru](mailto:ieifk@mail.ru), [2911326@bk.ru](mailto:2911326@bk.ru)
4. Материал должен быть набран в текстовом редакторе Microsoft Word в формате \*.doc или \*.rtf.  
Шрифт: гарнитура Times New Roman, 14 pt, межстрочный интервал 1,5 pt.  
Выравнивание текста: по ширине.  
Поля: левое 3 см, правое 1,5 см, верхнее 1,5 см, нижнее 2 см.
5. Графики и диаграммы должны быть представлены в графических форматах \*.tiff или \*.jpg разрешением 300 dpi.
6. В тексте обязательно должна быть ссылка на рисунки и таблицы. Таблицы располагать в тексте. Обязательно указывать номер таблицы и ее название.
7. Содержащиеся в статье формулы помещаются в текст с использованием формульных редакторов Microsoft Equation или MathType6.
8. Заглавие статьи не должно повторяться в аннотации. Не рекомендуется включать в аннотацию ссылки на литературу.
9. Ссылки на первоисточники в тексте заключаются в квадратные скобки с указанием номера из списка библиографии (список размещается в конце статьи).

*Журнал выходит с периодичностью 6 раз в год.*

**Электронная версия журнала «Казанский экономический вестник»**

**<http://www.ej.kpfu.ru>**

**Адрес редакции: 420012, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Бутлерова, д. 4.**

**Телефон редакции: 291-13-26.**