

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НИЖНИЙ НОВГОРОД**

**РЕГИОН В ПЕРИОД МОДЕРНИЗАЦИИ:  
СОЦИАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ**

*Материалы II Международной  
научно-практической конференции,  
5 апреля 2013 г.*

Нижегород 2013

**ББК 60.59**  
**УДК 316.3**  
**Р32**

**Регион в период модернизации: социальные институты: материалы II Международной научно-практической конференции, 5 апреля 2013 г. – Н. Новгород, изд. НИСОЦ, 2013. – 551 с.**

В сборнике представлены статьи по актуальным вопросам, существующим в политической, экономической, социальной и лингвистической сферах современных российских и зарубежных регионов, подготовленные участниками II Международной научно-практической конференции, состоявшейся 5 апреля 2013 г. в Нижнем Новгороде.

Научный редактор: к.соц.н., доц. Д.А. Шпилёв  
Компьютерная верстка: И.Н. Макеева

Ответственность за содержание представленных в сборнике материалов несут авторы статей.

ISBN 978-5-93116-160-0

© НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

### **Раздел 1. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНСТИТУТЫ КАК ФАКТОР МОДЕРНИЗАЦИИ РЕГИОНОВ..... 9**

<i>Белоусова С.В.</i> Байкальский регион: подходы к развитию.....	9
<i>Бушкова-Шиклина Э.В.</i> Организационно-управленческий механизм социальной политики предприятия.....	11
<i>Гриднева Е.А.</i> Корпоративная этика как фактор модернизации российского бизнеса.....	15
<i>Иудин А.А.</i> Федеральная программа развития региона и региональные противоречия.....	22
<i>Кирюшкина Е.Е.</i> Корпоративная социальная ответственность как инструмент региональной модернизации.....	33
<i>Кодина И.Н., Панкратова Е.В.</i> Оценка уровня коррупции в Ивановском регионе: результаты социологического мониторинга.....	37
<i>Козлов В.А.</i> Продолжительность жизни населения как фактор снижения демографического потенциала регионов СФО.....	41
<i>Куфлина И.С.</i> Предпринимательский университет как элемент региональной инновационной системы.....	47
<i>Мазин А.И.</i> Миграционные намерения нижегородских студентов.....	52
<i>Петрова И.Э., Каржина Г.А.</i> Изучение опыта государственно-частного партнерства в сфере молодежной политики.....	56
<i>Пятчкова А.С.</i> Соотношение традиционных и новых ценностей при осуществлении модернизации: опыт Индии и Китая.....	59
<i>Рыхтик М.И.</i> Гуманитарные аспекты модернизации.....	63
<i>Старкин С.В.</i> Реализация региональных стратегий инновационного развития: опыт Финляндии.....	66
<i>Герон И.В.</i> Инвестиционные факторы модернизации социально-трудовой сферы региона.....	70
<i>Титов В.Н.</i> Социальный капитал как фактор модернизации.....	74
<i>Штлев Д.А.</i> Миграция как фактор регионального развития (на примере Германии).....	77
<i>Saleeva E., Devine M.</i> A cultural intelligence as a key factor for success in multicultural world. ...	84

### **Раздел 2. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНОВ И ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ..... 93**

<i>Альтиулер А.И., Богаткина М.С., Радионова Д.А.</i> Политика ценообразования нефтяной промышленности в современных российских условиях.....	93
<i>Блинов А.О.</i> Государственное управление инвестиционной промышленной политикой региона.....	97

<i>Гапонова О.С., Кориунов И.А.</i> Роль, место и значение региональных инновационных экосистем в создании инновационного климата и поддержке молодого инновационного предпринимательства .....	101
<i>Голева Г.А.</i> Прямые иностранные инвестиции и институциональные изменения в регионах России .....	106
<i>Евдокимов С.А.</i> Перспективы развития региональных экономических моделей оценки диффузии инновационных товаров-компонентов .....	109
<i>Жидкевич Н.Н.</i> Социальный портрет современного отходника нижегородского Заволжья..	118
<i>Заварина Е.С., Грициняк К.А.</i> Межрегиональная дифференциация доходов населения России (региональный аспект).....	121
<i>Зинчак Е.В., Гашкова Т.А., Шабанов Т.Е.</i> Развитие франчайзинговой деятельности как фактор повышения конкурентоспособности регионов .....	125
<i>Исланкина Е.А.</i> Интернационализация кластеров как условие повышения региональной конкурентоспособности .....	130
<i>Козина О.В.</i> Балансировка ключевых показателей деятельности как подход к разрешению межфункциональных конфликтов в торговой компании.....	138
<i>Корнев Д.А.</i> Анализ результативности российских инвестиционных фондов на основе модели Марковской цепи .....	142
<i>Крупкина А.С.</i> Региональная инновационная политика в области финансового посредничества.....	152
<i>Кулмаганбетова А.С.</i> Инновационная активность как фактор конкурентоспособности экономики Казахстана .....	155
<i>Пахомова Л.М., Короткина А.С.</i> Дублирование контрольно-надзорных функций в области торговой деятельности .....	159
<i>Позаненко А.А.</i> Поселения родовых поместий как новая форма жизни на селе .....	163
<i>Попова О.В.</i> Покупательная способность заработной платы как инструмент модернизации экономики сельских территорий Республики Саха (Якутия).....	173
<i>Руденко Н.С.</i> Стратегическое планирование в вопросах формирования и продвижения брендов российских городов.....	177
<i>Уварина Ю.А.</i> Разработка инновационных бизнес-моделей как способ повышения конкурентоспособности компаний в регионах .....	182
<i>Царьков А.С., Погорелова С.А.</i> Кластерный подход как инструмент повышения конкурентоспособности фармацевтической и медицинской промышленности региона.....	186

### **Раздел 3. РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ МОДЕРНИЗАЦИИ ..... 193**

<i>Бакутина Н.С.</i> Политическая культура как основа гражданского общества .....	193
<i>Барсегян В.М.</i> Институт координаторов как новый формат вовлечения молодежи в общественно-политическую практику на региональном уровне (на примере Ростовской области).....	195
<i>Бикметова Т.И.</i> Гендерный аспект проблемы принятия решений в современной России....	200

<i>Ерохина Ю.В., Алексеева Е.А., Скиба А.В.</i> Региональная молодежная политика: сравнительный анализ на примере республики Саха (Якутия) и Ставропольского края.....	207
<i>Ерохина Ю.В., Тимофеева В.С., Сухарева А.Е.</i> Основные тенденции развития политической культуры центрального региона (на примере г. Москвы) в период модернизации.....	212
<i>Каптерев С.Е., Левин Ю.И.</i> Внешняя политика России в АТР в сфере энергетики.....	216
<i>Колобова С.А., Завьялов А.А.</i> Инновационные технологии социальной политики как инструмент модернизации: опыт Нижегородской области.....	221
<i>Корнеева И.Е.</i> Вовлеченность населения Нижегородской области в неформальные практики гражданского общества.....	225
<i>Куликова Т.В., Сухарева А.И.</i> Проблема формирования политической культуры в современном российском обществе.....	230
<i>Леонтьева А.В., Рзаев Э.Э.</i> Правовой аспект организации региональной целевой концепции государственной молодежной политики в Нижегородской области.....	233
<i>Литина С.А., Китарисов П.О.</i> Проблема миграции и перспективы модернизации Восточной Сибири и Дальнего Востока.....	237
<i>Нефёдов В.Н.</i> Новая историческая реальность.....	240
<i>Паршаков А.С.</i> Приднестровский регион: трансформация политического.....	248
<i>Паршаков А.С., Попова С.А., Капранова А.И., Овсепян А.И., Шиманская О.К.</i> Студенческий научно-дискуссионный клуб как инструмент региональной молодежной политики.....	251
<i>Распопов Н.П., Амбарцумян Р.М.</i> Изменение политического ландшафта в России: от выборов 2011 года к выборам 2013 года в регионах.....	255
<i>Распопов Н.П., Елисеева О.В.</i> "GR (Government Relations) как специфическая сфера взаимодействия бизнеса и власти.....	267
<i>Распопов Н.П., Слепнева Ю.Н.</i> Малый и средний инновационный бизнес в Нижегородской области: проблемы и пути решения.....	274
<i>Сидорова Л.П., Сёмин А.И.</i> Патриотизм в современном обществе – ценность или иллюзия?.....	284
<i>Шинкаренко Е.А., Зерюкаева Д.В., Коновалова М.С.</i> Патриотизм в представлениях студенческой молодежи Нижнего Новгорода.....	289

#### **Раздел 4. МОДЕРНИЗАЦИЯ РОССИЙСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРИОРИТЕТЫ, ТЕНДЕНЦИИ, ПЕРСПЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ..... 295**

<i>Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Николаенко Е.А., Филатова Л.М.</i> Процессы реструктуризации и тенденции общественного спроса в системе высшего образования России.....	295
<i>Агеев О.В.</i> Фактор образования и науки в модернизационной стратегии современной российской бюрократии.....	299
<i>Бургасова Н.Е., Желткова О.В.</i> Инновационный аспект управления современной школой как фактор модернизации образования.....	303
<i>Городилова А.А.</i> Состояние и перспективы развития российского образования.....	306
<i>Журавлева Н.Ю.</i> Новые подходы в образовании взрослых.....	314

<i>Заир-Бек С.И.</i> Управление функционированием и развитием образования на региональном и муниципальном уровнях на основе ГПРО и в логике дорожного картирования.....	322
<i>Каленикова Н.Г., Карева Г.В.</i> Исследование интереса студентов первого курса и уровня их увлеченности к занятиям физической культурой и спортом.....	326
<i>Куликова Ю.П.</i> Формы адаптации национального образования РФ к рыночной экономике и международному кадровому спросу.....	329
<i>Петрова О.С.</i> Сетевая модель образования: аутопоэтический подход к инновациям.....	338
<i>Родина Н.В.</i> Принципы и проблемы формирования «дорожных карт» в сфере образования субъектами Российской Федерации.....	341
<i>Романов В.В., Жаринова Т.А.</i> Школьное образование в России: мечты и реальность.....	345
<i>Седаев П.В.</i> Проверка знаний с помощью тестов: положительные и отрицательные моменты.....	350

## **Раздел 5. СОТВОРЧЕСТВО..... 353**

<i>Альтиулер А.И., Богаткина М.С., Шушарина К.О.</i> Анализ экологической ситуации моногородов на примере г.Выкса.....	353
<i>Бикметова Т.И., Катаров Н.А.</i> Корпоративная социальная ответственность как фактор развития региона.....	356
<i>Быкова О.В., Пичугина А.А.</i> Отображение философии неоклассицизма в архитектуре и в костюме стиля ампир.....	360
<i>Войлокова Е.Е., Зюзина М.Л., Шеронова Н.А.</i> Соппротивление организационным изменениям: индивидуальный уровень анализа.....	362
<i>Глухова Е.В., Лысанов В.О.</i> Бедность как социально-экономический феномен.....	366
<i>Голева Г.А., Курилова А.Э.</i> Роль культуры в формировании инновационной среды.....	369
<i>Голева Г.А., Шевченко А.А.</i> Инновации в туризме и региональное развитие: вектор модернизации.....	372
<i>Гриднева Е.А., Немцова С.О.</i> Сложности модернизации: насилие как феномен культуры ...	376
<i>Гриднева Е.А., Шарина А.М.</i> Исследование маркетинговых коммуникаций в условиях модернизирующегося рынка.....	380
<i>Гущина Т.И., Мартыненко И.О.</i> Образ-символ портрета в литературе (на примере повести Н.В. Гоголя «Портрет» и романа О.Уайльда «Портрет Дориана Грея»).....	385
<i>Исаева О.М., Кудрявцева В.В., Фомина Ю.К.</i> Соппротивление организационным изменениям: анализ поведения сотрудников на групповом уровне.....	388
<i>Казакова Н.А., Васильев Д.Е.</i> Автомобилестроение в России: вчера, сегодня, завтра.....	392
<i>Казакова Н.А., Махова А.А.</i> Религиозный туризм в России и Нижегородской области.....	394
<i>Кузнецова Ю.В., Ваганов Д.С., Носова Д.А.</i> Интернет торговля как одна из современных форм розничной торговли в Нижегородской области.....	396
<i>Куликова Т.В., Паламарчук А.М.</i> Художественное творчество как атрибут общественного развития.....	401
<i>Макарова Е.А., Давыдова Д.В.</i> Маркетинг территорий в системе модернизации региона ....	404

<i>Маляев В.Б., Кузьмичев П.В.</i> Исламские финансы в системе мирового финансового рынка: возможность адаптации в России.....	407
<i>Маляев В.Б., Малов Д.Н.</i> Внедрение передового опыта исламских финансовых продуктов с учетом потребностей регионов.....	413
<i>Михайлова Т.Л., Канавская В.В.</i> Улица Рождественская как региональный бренд: концепция гостеприимства.....	416
<i>Мкртычян Г.А., Канева А.В., Колесов А.С.</i> Организационные барьеры сопротивления изменениям.....	420
<i>Пахомова Л.М., Орлова А.Ю., Салина А.С.</i> Анализ корпоративной социальной ответственности в отношении заинтересованных сторон.....	424
<i>Поршнев А.В., Петрова К.Г.</i> Представления российских студентов о проблеме плагиата ...	431
<i>Радина Н.К., Аджигитова Ю.Р.</i> Списывание и плагиат в работах студентов (на материале студенческих работ Нижегородского филиала НИУ ВШЭ и других вузов).....	435
<i>Радина Н.К., Вайдаева Т.И., Поротикова Я.В.</i> Научная активность студентов в контексте истории развития университета (на примере НИУ ВШЭ – Нижний Новгород).....	438
<i>Радина Н.К., Ванина Н.В., Чельшева А.А.</i> История Национального исследовательского университета Высшая Школа Экономики – Нижний Новгород на страницах студенческой газеты «ноВШЭсти».....	442
<i>Радина Н.К., Дмитриева А.А., Рощина Н.Ю., Морина У.А.</i> Учиться и/или работать: обоснование выбора работающих студентов.....	445
<i>Радина Н.К., Затлаткина И.Е., Шабалина Т.А.</i> Копирайт в «новой истории» развития университетов и проблема предотвращения имитации качества знаний.....	448
<i>Семенов Д.В., Урядова М.М., Усанова Н.С.</i> Имидж Центра Народных художественных промыслов как фактор успешной модернизации Нижегородской области.....	452
<i>Смирных Л.И., Бурашнина Н.А.</i> Человеческий капитал и конвергенция российских регионов.....	455
<i>Софронова В.В., Хромец А.С.</i> Оценка кредитного риска кредитного портфеля ОАО КБ «Эллипс банка».....	458
<i>Теретьева И.Н., Кузюткин Д.Г.</i> Дзержинск – креативный город? или о культуре как факторе развития территорий.....	463
<i>Хиосарз В.Д., Романескул В.В.</i> Судьбы интеллигенции в драматургии М.А. Булгакова (на примере пьес «Дни Турбиных», «Бег») и своеобразие их художественного воплощения.....	467
<i>Хиосаре В.Д., Фокина А.О.</i> Трагическая судьба женщины (по произведениям Л.Н. Толстого «Анна Каренина» и Г.Флобера «Госпожа Бовари»).....	470
<i>Шароградская О.Ю., Буфин Б.А.</i> Право граждан проводить собрания, митинги, демонстрации, шествия и пикетирования: проблемы реализации в современной России.....	473
<i>Шароградская О.Ю., Зайцева А.М.</i> Экстремизм как социальное явление российской действительности: проблемы противодействия.....	476
<i>Шароградская О.Ю., Захарова С.М.</i> Особенности трудовой занятости современных подростков де-юре и де-факто.....	477
<i>Шароградская О.Ю., Тадевосян Ж.Х.</i> Смертная казнь в современной России: теория и практика применения.....	480

<i>Шимапская О.К., Болтачев А.А., Мырзин В.И., Одицова Э.С., Плешков Н.В., Попова К.С., Шимапский Е.А.</i> Профилактика экстремизма в студенческой среде и воспитание толерантности.....	482
<i>Шинкаренко Е.А., Букина А.С., Копина Е.А.</i> Способы поддержания контакта с семьей для иногородних студентов .....	487
<i>Шинкаренко Е.А., Букина А.С., Копина Е.А.</i> Изменение взаимоотношений в семье в связи с переездом ребенка.....	493
<i>Шинкаренко Е.А., Водопьянова А.И., Стрига Т.С.</i> Библиотеки – это уже не актуально?.....	498
<i>Шинкаренко Е.А., Саукова О.А.</i> Мотивы выбора экономических специальностей студентами ВУЗов и ССУЗов Нижнего Новгорода .....	503
<i>Шилёв Д.А., Балакина А.А., Лобанова Э.С., Петров А.И., Эхова Ю.А.</i> Гомосексуализм и общество. Отношение граждан к лицам с нетрадиционной ориентацией .....	506
<i>Шилёв Д.А., Ларюшина Ю.Д., Радзинская О.В.</i> Роль интернета и социальных сетей в жизни современного студента .....	514
<i>Шилёв Д.А., Маслова Н.С.</i> Зависимость от социальных сетей. Пока не поздно.....	518
<i>Шилёв Д.А., Панкратова О.В., Тимофеева К.А.</i> Второе высшее – мода или насущная необходимость? .....	524
<i>Шилёв Д.А., Панов Д.С., Седова Н.В., Толмачев А.В.</i> Конфликт как форма развития межэтнических отношений .....	529



щем. Действительно, «культурные ресурсы – это материал, используемый для создания базовых ценностей города» [5], и Рождественская улица – яркий тому пример.

#### **Библиографический список**

1. Новости туризма //www.wise-travel.ru / news
2. <http://www.opentextnn.ru/space/nn/nb/?id=145>
3. <http://www.booking.com> <http://ostrovok.ru/>
4. <http://www.rg.ru/2012/10/30/zp-site.html>
5. Лэндри, Ч. Креативный город. – Пер. с англ./Ч. Лэндри. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2006. С. 2.

**Г.А. МКРТЫЧЯН, А.В. КАНЕВА, А.С. КОЛЕСОВ**

### **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ**

Управление организационными изменениями является одной из приоритетных проблем исследований в менеджменте. Обусловлено это тем, что организационные изменения являются обязательным условием адаптации к изменениям во внешней среде и успешности в конкурентной борьбе. Однако внедрение изменений не всегда приводит к успешным результатам. Переход на новый функциональный уровень чаще всего сопровождается возникновением барьеров, тормозящих запланированные изменения. Изучение этих барьеров и выявление способов их преодоления является основной целью нашего исследования.

Существует достаточно большое количество работ, посвященных изучению барьеров сопротивления организационным изменениям. Они отличаются разным уровнем теоретической проработанности проблемы типологии барьеров сопротивления изменениям. Одни авторы игнорируют саму необходимость классификации барьеров сопротивления и, опираясь на практику управления организационными изменениями, ограничиваются лишь выделением их перечней. Другие авторы, опираясь на теоретический анализ, пытаются разрабатывать типологии барьеров сопротивления, позволяющие систематизировать все множество барьеров.

Примером первого подхода может служить перечень причин сопротивления организационным изменениям, предложенный одним из классиков современного менеджмента Р. Дафтом [1]: собственная выгода, недостаток понимания и доверия, неопределенность, различные оценки и цели. Другой известный специалист в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг [2] предлагает свой перечень барьеров сопротивления: шок от нового, экономические страхи, неудобства, символические страхи, угроза межличностным отношениям, угроза статусу или квалификации, страхи компетентности. В

работе J. Gonçalves, R. Gonçalves в качестве основных источников сопротивления изменениям рассматриваются: боязнь неизвестного, боязнь нового, боязнь потери власти, незнание получаемых преимуществ и/или недостатков, которые решают изменения, а также незнание изменений, которые возникают внутри компании и во внешней среде [3]. В работе F. Okumus и N. Hemmington выделяется следующий перечень барьеров сопротивления изменениям: высокая стоимость изменений, финансовые трудности, временные лимиты, другие приоритеты в бизнесе, технические трудности, страх незащищенности, потеря чего-то ценного, недостаток навыков и ресурсов, неблагоприятный опыт, привычка к текущему состоянию дел, устойчивая организационная культура, внутренняя политика, сильные профсоюзы и правительственное вмешательство [4]. Список подобных перечней барьеров сопротивления можно было бы легко продолжить [5, 6, 7 и др.]. Из него легко видеть, что, несмотря на отдельные совпадения, предлагаемые перечни отличаются друг от друга как количеством, так и содержанием выделяемых барьеров. Это свидетельствует о том, что в практике управления организационными изменениями на сегодняшний день отсутствуют четкие представления об основных барьерах сопротивления. Следствием этого является и отсутствие системы адекватных методов по их преодолению.

В рамках второго подхода исследователи выделяют различные основания для группировки барьеров сопротивления. Так, Р.Г. Бухбиндер [8] предлагает различать следующие группы факторов сопротивления персонала: психологические, социальные, организационные, профессиональные и экономические. Андреев А.С. и Сокол О.В. [9] выделяют два вида причин сопротивления изменениям: физиологические и психологические. Физиологические причины обусловлены, по мнению авторов, природным стремлением человека к гомеостазу, нарушение которого приводит к сопротивлению организма. Основными психологическими причинами сопротивления являются: склонность к катастрофичности мышления, интеллектуальная и поведенческая инертность, конформизм (негативная особенность сплоченных коллективов), разная оценка ситуаций и последствий изменений. Дж. Гринберг и Р. Бэйрон [10] рассматривают две группы барьеров сопротивления изменениям: индивидуальные и организационные. К первой группе барьеров авторы относят отсутствие экономических гарантий, страх перед неизвестностью, угрозу социальным взаимоотношениям, привычку и неспособность признать необходимость перемен. А в группу организационных факторов включают структурную инерцию, инерцию рабочих групп, угрозу существующему балансу власти и предыдущий неудачный опыт. Дж. Джордж и Г. Джоунс [11] выделяют три группы барьеров сопротивления – сил, препятствующих изменениям – организационные, групповые и индивидуальные препятствия. В группу организационных препятствий авторы включают распределение полномочий и конфликтов, различия в функциональной направленности, механистическую структуру и организационную культуру. К групповым препятствиям относятся групповые нормы, сплоченность, мышление и усиление причастности. И, наконец, к индивидуальным препятствиям авторы

относят: неопределенность и ненадежность; избирательное восприятие и запоминание; сформировавшиеся привычки. Таким образом, и в рамках типологического подхода у исследователей отсутствует единая точка зрения как на количество выделяемых типов барьеров сопротивления, так и на их наполнение.

В нашем исследовании мы будем исходить из того, что сопротивление организационным изменениям является одной из форм организационного поведения. На сегодняшний день большинство зарубежных специалистов признают необходимость изучения организационного поведения на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. На индивидуальном уровне анализируются как индивидуальные характеристики людей (личность, способности, мотивация, отношение к работе и др.) влияют на поведение человека в организации. На групповом уровне анализируются групповые характеристики и процессы (например, групповые конфликты, коммуникации и принятие решений). Речь здесь идет, прежде всего, о социально-психологической детерминации поведения человека. И, наконец, на организационном уровне рассматривается влияние целостных характеристик организации (например, ее структуры и культуры) на поведение отдельных людей и групп. На наш взгляд, такая системная трехуровневая модель анализа организационного поведения вполне продуктивна для изучения барьеров сопротивления организационным изменениям. Она позволяет выделить три уровня (типа) сопротивления изменениям: индивидуальный, групповой и организационный, каждый из которых имеет принципиально разные источники детерминации. Принципиально важной исследовательской задачей при этом становится наполнение каждого из этих уровней конкретными барьерами сопротивления.

В данной работе мы рассмотрим основные барьеры, характерные для организационного уровня сопротивления. Теоретический анализ литературы позволяет выделить, по крайней мере, три таких барьера:

1. Организационная культура
2. Структура организации
3. Стратегия организации.

Организационная культура – это одна из важнейших интегральных характеристик организации в целом, позволяющих понять ее внутреннюю жизнь. Разные типы культуры могут благоприятствовать или, напротив, блокировать проведение плановых изменений в организации. В литературе существуют разные варианты формулировок этого барьера: несоответствие изменения ценностям и нормам организации, устойчивая организационная культура, символические страхи.

Структура организации – отражает внутреннее строение и взаимосвязи между подразделениями. Известно, что особенности структуры, и прежде всего, ее «жесткость» существенно влияют на процесс организационных изменений. В качестве основных характеристик структуры, влияющих на сопротивление организационным изменениям, авторы, чаще всего, выделяют: механистичность структуры, недостаток эффективной координации и комму-

никаций в процессе изменения, смену порядка и правил контроля в процессе изменений.

Одним из основных организационных барьеров выступает, на наш взгляд, также и стратегия компании. В литературе этому источнику сопротивления изменениям уделяется недостаточно внимания. Между тем само по себе наличие долгосрочной стратегии и ее направленность (например, консервативная или инновационная), очевидно, влияют на сопротивление организационным изменениям. Стратегия организации может обуславливать такие причины сопротивления изменениям как возложение серьезного риска на организацию, возложение дополнительных расходов на организацию, противоречие целям организации, внутренняя политика, экономические страхи.

Четкое выделение организационных барьеров сопротивления изменениям позволяет разработать рекомендации по выбору оптимальных методов их преодоления. В ряде работ, например в работах Р. Дафта [1] и Дж.Коттера [12], предлагается набор таких методов, однако эти методы представлены как универсальные для любых барьеров сопротивления, без привязки к конкретным уровням барьеров. Изучение связи между различными уровнями барьеров сопротивления и методами их преодоления выступает одной из перспективных задач нашего исследования.

Ключевая роль в преодолении сопротивления организационным изменениям отводится роль HR-менеджеру. В концепции Д.Ульриха [13] в современных условиях HR-менеджер выполняет ряд новых профессиональных ролей. Наряду с ролями «стратегический партнер», «административный эксперт» и «лидер персонала» ему предписывается также выполнение роли "агента перемен", т.е. функция управления преобразованиями в организации. При этом в задачи HR-менеджера входит не только инициирование тех или иных преобразований, но и преодоление сопротивления изменениям сотрудников организации.

Эмпирическую проверку трехуровневой модели сопротивления организационным изменениям планируется провести на базе ряда нижегородских компаний, представляющих различные отрасли экономики. Для выявления (методом интервью и анкетирования) основных барьеров сопротивления изменениям и практике их преодоления в деятельности HR – менеджеров будут привлечены руководители и специалисты служб управления персоналом и линейные менеджеры.

Исследовательский проект «Сопротивление организационным изменениям и способы его преодоления в деятельности HR-менеджера», реализуется в рамках «Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2013 году, грант № 13 – 05 – 0030.

#### **Библиографический список**

1. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / пер с англ. СПб.: Питер, 2004.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004.

3. Joel Mana Gonçalves, Rejane Pereira da Silva Gonçalves, Overcoming resistance to changes in information technology organizations, *Procedia Technology* 5 ( 2012 ) 293 – 301.
4. Chun-Fang Chiang, «Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema». *International Journal of Hospitality Management* 29, 2010, P.157–167.
5. O’Toole J. (2006). *Leading change: the argument for values-based leadership*. Balantine Books.
6. Коуп М. 7 основ консалтинга / пер. с англ. СПб.: Питер, 2007.
7. Сидорова В.Н. Развитие компании и организационная культура // *Управление корпоративной культурой*, 2009 . № 1(01). С. 26 – 30.
8. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2009, № 4, С.100-106.
9. Андреев А.С., Сокол О.В. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика // *Менеджмент инноваций*. 2008. №1(01). С. 86 – 91.
10. Гринберг Дж., Бэйрон Р. / пер. с англ.: О.В. Бредихина, В.Д. Соколова. *Организационное поведение: от теории к практике*. М.: ООО «Вершина», 2004.
11. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. *Организационное поведение. Основы управления: Учеб.пособие для вызов* / пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2003.
12. Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 1979. p.106-114.
13. Ульрих Д. *Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации* / пер. с англ. М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007.

**Л.М. ПАХОМОВА, А.Ю. ОРЛОВА, А.С. САЛИНА**

## **АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ОТНОШЕНИИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН**

Политика корпоративной социальной ответственности (КСО) является показателем развитости системы отношений власти и предпринимательства. Это обязательство бизнеса функционировать этично и вносить вклад в экономическое развитие, улучшая качество жизни своих сотрудников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом [3]. При оценке политики КСО компании необходимо учитывать позиции заинтересованных сторон, вовлеченных в данный процесс. Это также позволяет снизить вероятность получения социально желательных ответов в случае исследования исключительно мнения руководства компаний.

В данной работе подробно описана комплексная модель оценки политики КСО компаний на основании модели Arcturus, разработанной в качестве инструмента управления бизнесом и на выявления рисков, связанных с менеджментом заинтересованных сторон [1]. В работе приведены результаты применения данной модели на практике на примере ОАО «СМЗ» и ОАО «Уралкалий». Данные предприятия являются градообразующими в г. Соликамск и г. Березники соответственно, а значит политика КСО, реализуемая компаниями может напрямую влиять на развитие социальной жизни региона [2].