

УДК 339.138: 338.48

## МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОПТИМИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

М.С.Оборин

*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова*

*Пермский институт (филиал)*

С.К.Волков

*Волгоградский государственный технический университет*

Маркетинг объективно выступает необходимым инструментом дифференциации уникальных свойств туристских территорий, позволяя регионам привлечь внимание потенциальных туристов и занять нишу на данном рынке. В статье, на основе анализа статистических показателей развития сферы туризма в Волгоградской области и в Пермском крае, произведена оценка использования маркетинговых механизмов для повышения туристско-рекреационного потенциала регионов. На основании проведенного исследования сделан вывод о том, что одной из основных проблем, сдерживающей развитие индустрии туризма в регионах России, является отсутствие комплексной маркетинговой стратегии по продвижению регионального туристского продукта. Предложены практические рекомендации для оптимизации маркетинговой деятельности исследуемых регионов. Реализация туристских возможностей регионов возможна при соблюдении определенных региональных условий.

**Ключевые слова:** туристический маркетинг, маркетинговый механизм, региональное развитие, туристско-рекреационный потенциал.

### Введение

Все большее количество российских регионов, осознавая важность сферы услуг для местных экономик, активизируют институционально-организационные усилия для развития сферы туризма. Повышенная конкуренция на рынке туристских услуг вынуждают территориальные органы государственной власти искать новые механизмы оптимизации использования туристско-рекреационного потенциала. Наличие у регионов туристских ресурсов не обеспечивает конкурентные преимущества. Маркетинг объективно выступает необходимым инструментом дифференциации уникальных свойств туристских территорий, позволяя регионам привлечь внимание потенциальных туристов и занять нишу на данном рынке.

В современных условиях функционирования региональных рынков туристских услуг, усилия, направленные стейкхолдерами на развитие туристско-

рекреационного потенциала территорий, не могут сводиться к механическому реагированию на происходящие изменения. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, распознавания, регулирования, адаптации к изменяющимся внешним условиям рынка. Современным инструментом управления развитием туристско-рекреационного потенциала территорий, в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенностью, выступает маркетинговый механизм управления туристско-рекреационным потенциалом региона.

Исследование маркетинговых аспектов развития туристской деятельности на примере Волгоградской области и Пермского края позволит подробно охарактеризовать влияние мероприятий на динамику показателей туристской отрасли в регионе. Формирование продвиже-

ния туристических продуктов и услуг является необходимым в рамках осуществления маркетинговых стратегий предприятий курортно-рекреационной отрасли, информационно-аналитической базой разработки предложений являются показатели статистики.

Маркетинговым аспектам развития и функционирования региональных индустрий туризма и гостеприимства посвящены исследования многих российских и зарубежных авторов [4-12].

#### Цель исследования

Разработка практических рекомендаций по оптимизации использования маркетинговых механизмов развития туристско-рекреационного потенциала регионов на примере Волгоградской области и Пермского края.

#### Методология исследования

Настоящее исследование базируется на основах научно-методического и системного подхода, в рамках которых использованы общенаучные методы анализа и синтеза информации, теоретическое обобщение, сравнительный анализ, а также приемы графического моделирования.

#### Практическая часть

Уровень развития территориальных туристско-рекреационных комплексов в России характеризуется сильной асинхронностью, как в силу различных исходных условий для развития (туристские ресурсы, климатические условия, инфраструктурные ограничения), так и в силу институциональных возможностей (уровень финансирования отрасли, квалификация кадров, наличие системной региональной программы развития туризма). Так, согласно данным Росстата, в 2016 г. объем туристских услуг, оказанных населению, составил 161344,5 млн. руб. При этом максимальная разница между лидером (г. Москва) и аутсайдером (Республика Тыва) составила 940 раз (табл. 1).

Как видно из таблицы 1, показатель объема туристских услуг, оказанных в Пермском крае, позволяет региону занимать десятую строчку в рейтинге в целом по стране, что говорит о высоком уровне развитости вида экономической деятельности. Однако, в сравнении с Москвой, Свердловской и Нижегородской областями абсолютное значение показателя является незначительным.

Таблица 1

**Объем туристских услуг, оказанных населению в 2016 г., млн. руб. [3]**

№ п/п	Регион	Значение
1	г. Москва	22644,5
2	Свердловская область	13606,1
3	Нижегородская область	7495,6
4	Московская область	7287,0
5	Краснодарский край	7253,8
6	Республика Крым	6788,5
7	г. Санкт-Петербург	6679,8
8	Челябинская область	4653,5

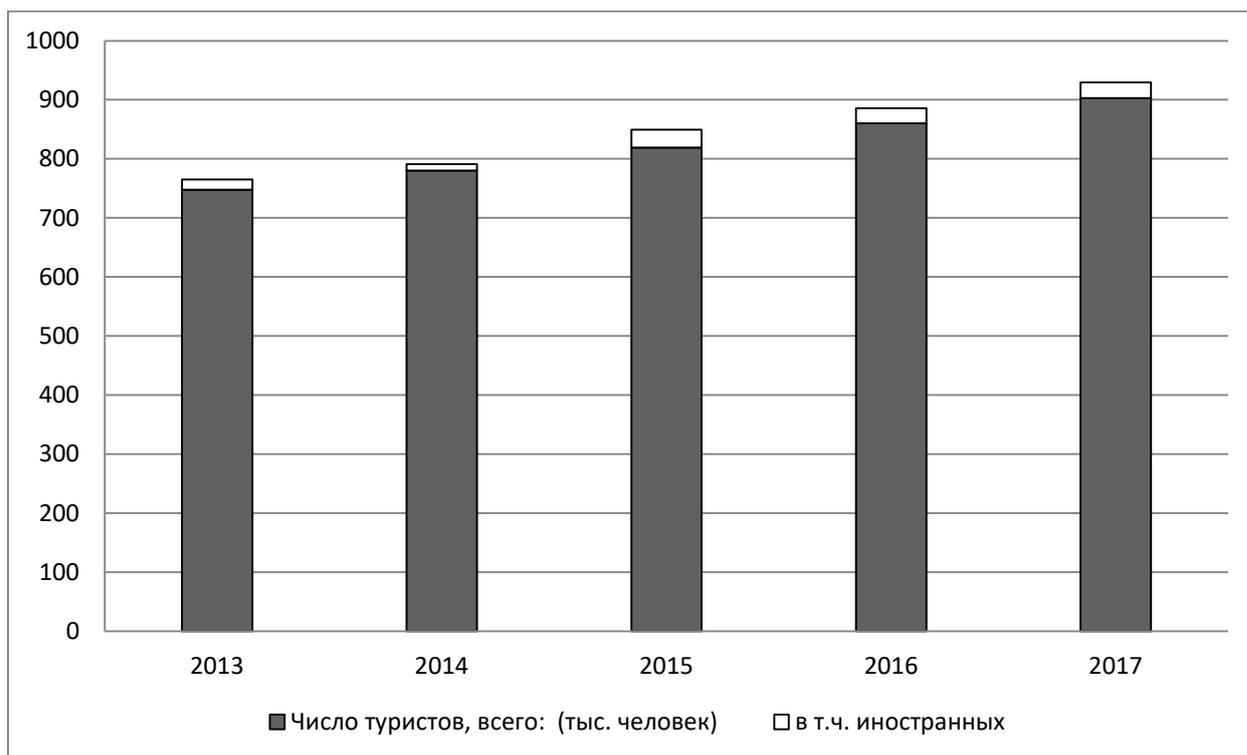
Окончание табл. 1.		
9	Республика Башкортостан	4344,3
10	Пермский край	4051,6
11	Волгоградская область	2117,7
12	Еврейская авт. область	77,4
13	Республика Ингушетия	45,3
14	Карачаево-Черкесская Республика	44,9
15	Республика Адыгея	42,7
16	Республика Тыва	24,1

Что касается остальных строк рейтинга, то столь значительная разница в объеме туристских услуг не может быть объяснена исключительно разницей в наличии туристских ресурсов. Контент-анализ стратегических документов развития сферы туризма, обозначенных в таблице территорий, выявил, что все без исключения декларируют наличие высокого туристского потенциала для развития разных видов туризма. Не учитывая показатели г. Москвы и г. Санкт-Петербурга, в силу своего статуса городов федерального значения и всемирной славы, города обладают не только высоким уровнем лояльности со стороны туристов, но и имеют высокие показатели финансирования туристской отрасли, как из местного, так и из федерального бюджетов. Основным отличием регионов-лидеров, от регионов-аутсайдеров является наличие маркетинговой стратегии продвижения и позиционирования своих туристских возможностей на рынке.

Волгоград и Волгоградская область является всемирно известной туристской дестинацией. Известность эта, правда, связана с трагическими историческими событиями, происходившими на территории города. На территории Волгограда находятся культурно-

исторические памятники государственного масштаба, которые являются визитной карточкой города и региона – монумент «Родина-мать зовёт!», историко-мемориальный музей-заповедник «Сталинградская битва», дом Павлова и пр. Несмотря на богатый туристский потенциал, в сфере развития культурно-познавательного туризма (в том числе военно-патриотической и этнографической направленности), регион пытается развивать событийный, экологический и активный виды туризма.

Мощным импульсом к развитию туризма в регионе послужил Чемпионат мира по футболу 2018 г., матчи которого проходили, в том числе и в г. Волгоград. Благодаря повышенному интересу со стороны российских средств массовой информации в преддверии соревнования, а также в связи с выгодным географическим расположением (город является транзитным пунктом для летних отдыхающих, направляющихся на курорты Краснодарского края) число туристов в последние годы неуклонно растет (рис. 1), как растет и объем платных туристских и экскурсионных услуг населению, а также услуги гостиниц и иных коллективных средств размещения (КСР) (табл. 2).



**Рис. 1** Количество туристов, ежегодно посещающих Волгоградскую область  
**Источник:** по данным [1]

Таблица 2

Объем платных услуг населению, Волгоградская область [3]

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Объем платных услуг населению (тыс.руб.), в том числе:	2 694 859,1	2 887 626,8	3 135 692,8	3 566 700,5	4 098 078,4
туристические и экскурсионные услуги	1 558 787,3	1 705 863,3	1 903 945	2 117 681	2 283 534,6
услуги гостиниц и иных КСР (без учета услуг санаторно-курортных учреждений)	1 136 071,8	1 181 763,5	1 231 747,8	1 449 019,5	1 814 543,8

Проведенный анализ маркетинговой активности по продвижению регионального туристского продукта выявил следующие основные каналы и инструменты для коммуникации и позиционирования:

1) Участие в конгрессно-выставочных мероприятиях в сфере ту-

ризма, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами;

2) Проведение межрегионального туристского форума «Неделя туризма Волгоградской области»;

3) Система дисконтов (региональные туроператоры в сфере въездного и внутреннего туризма);

4) Продвижение туристских возможностей региона через официальный портал Волгоградской области – [welcomevolgograd.com](http://welcomevolgograd.com).

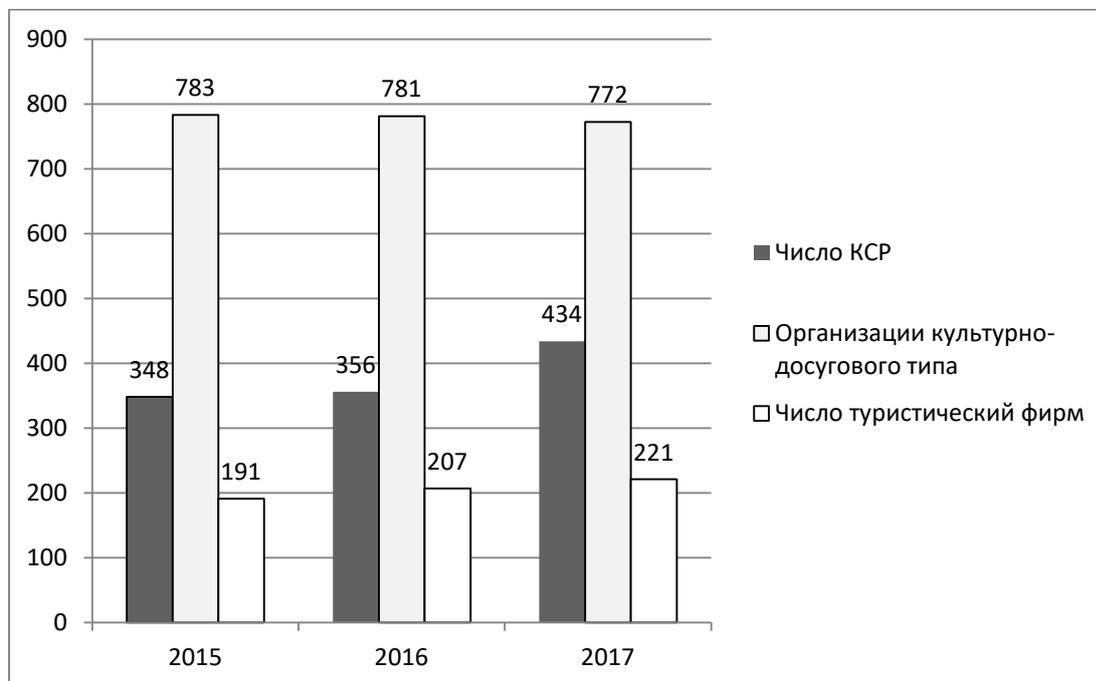
Особенностями маркетингового продвижения туристских возможностей Волгоградской области являются отсутствие системы позиционирования региона и игнорирование инновационных маркетинговых инструментов. Необходим комплексный подход к разработке стратегии позиционирования. Следует диверсифицировать региональные турпродукты в соответствии с потребностями целевых аудиторий, что позволит снизить риск сезонного колебания спроса на туристские услуги. Необходим гибкий и индивидуальный подход к удовлетворению потребностей потенциальных туристов.

Что касается Пермского края, то здесь наблюдается более позитивная тенденция развития отрасли. На его территории действует государственная программа «Развитие туризма» Пермского

края от 14.02.2014 №80-п. Ее основные маркетинговые механизмы направлены на достижение следующих результатов:

- 1) Достижение размера инвестиций в основной капитал гостиниц и ресторанов в размере 85 млн рублей;
- 2) Рост количества коллективных средств размещения на 8%;
- 3) Создание 10 новых паспортизированных туристских маршрутов;
- 4) Формирование 5 муниципальных образований Пермского края, имеющих туристскую навигацию;
- 5) Рост туристского потока в Пермском крае на 26%;
- 6) Реализация 27 инновационных проектов в сфере туризма [2].

Для того, чтобы оценить, насколько эффективно воздействие, оказываемое маркетинговыми мероприятиями на сферу туризма в Пермском крае, необходимо проанализировать основные показатели курортно-рекреационной деятельности региона, которые представлены на рисунке 2.



**Рис. 2 Основные показатели туристской деятельности Пермского края**

Источник: по данным [3]

В Пермском крае наблюдается положительная тенденция развития туристической деятельности. Все показатели, за исключением количества КСР, отметились ростом в 2017 году. Число коллективных средств размещения незначительно снизилось, что в целом не оказывает значительного влияния на туристскую инфраструктуру. Количество организаций культурно-досугового типа – наиболее объемный показатель, что сви-

детельствует о достаточном количестве успешных маркетинговых мероприятий в крае.

Для того, чтобы сравнить развитие туризма Пермского края и Волгоградской области, необходимо рассмотреть аналогичный показатель объема платных услуг населению в курортно-рекреационной области за последние 5 лет, который представлен в таблице 3.

Таблица 3

**Объем платных услуг населению, Пермский край [3]**

Показатель	2013г	2014г	2015г	2016г	2017г
Объем платных услуг населению (тыс.руб.), в том числе:	129 473 922	130 932 393, 8	134 744 922,1	135 728 299,7	136 600 774,1
туристические и экскурсионные услуги	2 774 327,3	2 975 833,4	2 998 943	3 007 621	3 193 994,8
услуги гостиниц и иных КСР (без учета услуг санаторно-курортных учреждений)	937 072	983 278,3	994 328 9,1	1 034 011,3	1 179 082

Согласно данным ЕМИСС, объемы показателя платных услуг населения по Пермскому краю с каждым годом постепенно возрастали. По структуре величина туристических и экскурсионных услуг занимает большую долю от общего объема платных услуг, чем услуги гостиниц и иных КСР. В сравнении с Волгоградской областью, в сфере туризма Пермский край представляет собой более развитый регион, что говорит об эффективной маркетинговой политике и мероприятиях по продвижению туристических объектов региона.

Основные маркетинговые механизмы Пермского края, используемые региональной властью для развития туристической сферы:

- 1) Формирование и развитие туристско-рекреационного кластера в течение 6 лет;
- 2) Эксплуатация и реконструкция музеев и архитектурных памятников области;
- 3) Повышение уровня инвестиционной, рекламной и социальной привлекательности культурно-исторических центров;
- 4) Создание в регионе четырех тематических парков в виде сети уникальных туристских объектов, связанных общей историко-культурологической концепцией [2].

Выводы и рекомендации.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что одной из основных проблем, сдерживающей развитие индустрии туризма в

регионах России является отсутствие комплексной маркетинговой стратегии по продвижению регионального туристского продукта. Сравнительный анализ маркетинговых механизмов в сфере туризма Пермского края и Волгоградской области показал, что туристско-рекреационная деятельность Пермского края характеризуется более активной динамикой, что свидетельствует также и о высокой степени эффективности его маркетинговых программ. Реализация имеющихся у регионов туристских ресурсов возможна при соблюдении ряда условий:

- разработка комплексной стратегии развития региональной индустрии туризма (в том числе маркетинговой). Данная стратегия должна содержать научно обоснованную информацию о целевых аудиториях, иметь сегментоориентированную систему позиционирования и детальный маркетинговый механизм продвижения территориального турпродукта. Необходима не рекламная кампания по «раскрутке» турпродукта региона, а целенаправленная работа по формированию и продвижению конкурентоспособного регионального туристского продукта, в широком смысле этого понятия. Необходимо формирование портфеля региональных и межрегиональных туристских брендов, с последующим их продвижением;

- кратное увеличение событийных мероприятий различного уровня и форм проведения. Знаковые мероприятия, проходящие в регионе и сопровождающиеся активной PR-поддержкой со стороны СМИ, способствуют формированию положительного информационного поля вокруг территории, что в свою очередь способствует росту ее узнаваемости через идентификацию мероприятий и организаторов;

- массовая визуализация знаковых мест и достопримечательностей регионов, для улучшения «фотографических» качеств территорий. Необходимо как можно чаще распространять визуальные изображения городов и муниципальных

образований по различным маркетинговым каналам для создания устойчивого ассоциативного восприятия территории. Массовой визуализации подлежат не только достопримечательности территории, но и официальная и неофициальная айдентика;

- усиление роли интернет-маркетинга в процессе управления территориальным турпродуктом. Развитие информационных технологий изменило методы, при которых территории могут коммуницировать с целевыми аудиториями и формировать свои бренды. Перспективными направлениями, на наш взгляд, являются распространение визуальных изображений территорий через социальные сети и блоги. Быстрый рост блогосферы, привел к восприятию блогов, как одного из самых достоверных и объективных источников информации. Следовательно, блогеры становятся важной референтной группой, способной эффективно влиять на потребительские предпочтения целевых аудиторий, а, следовательно, формировать образ и имидж территории.

\*Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект №18-410-343001 «Совершенствование методологии туристического маркетинга в целях устойчивого развития российских регионов»

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Агентство развития туризма Волгоградской области [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.turizm-volgograd.ru/>.
2. Об утверждении государственной программы "Развитие туризма" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/424077418>
3. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.
4. Бельских И.Е. Территориальные стратегии имиджа туристского бизнеса в мировой экономике // Региональная экономика: теория и практика. 2009. № 8. С. 62-67.
5. Важенина И.С. Имидж, репутация и бренд территории. Екатеринбург: Институт экономики Уро РАН, 2013. 406 с.
6. Нюренбергер Л.Б., Архипов А.Е. Маркетинг туристских услуг: сущностные и функ-

циональные особенности // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2011. № 2 (76). С. 124-128.

7. Панкрухин А.П. Брендинг городов: лучшие практики. Взгляд из Барселоны и Лондона // Муниципальная власть. 2012. № 1. С. 18-22.

8. Рожков И.Я. Можно ли создать сильный бренд «Россия» // Российская школа связей с общественностью. 2011. Т. 2. № 2. С. 125-138.

9. Фролов Д.П. Маркетинговая парадигма регионального развития: монография. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2013. 157 с.

10. Advances in tourism destination marketing / edited by M. Kozak, J. Gnoth and L. Andreu. Routledge, 2010.

11. Hartl A. Developing Marketing Strategies for Tourism Destinations in Peripheral Areas of Europe: the Case of Bornholm. Centre for Regional and Tourism Research: Bornholm, 2004.

12. Mc. Cabe, S. Marketing communication in tourism and hospitality. Amsterdam; Boston: Butterworth-Heinemann, 2009.

*Рукопись поступила в редакцию 28.11.2018*

## MARKETING MECHANISMS OF OPTIMIZATION OF USE OF TURISTKO-RECREATIONAL POTENTIAL

*M. Oborin, S. Volkov*

Marketing objectively acts as the necessary tool of differentiation of unique properties of tourist territories, allowing regions to draw attention of potential tourists and to occupy a niche in the given market. In the article, based on the analysis of statistical indicators of the development of the tourism sector in the Volgograd region and in the Perm region, an assessment has been made of using marketing mechanisms to increase the tourist and recreational potential of the regions. On the basis of the conducted research the conclusion that one of the basic problems of the industry of tourism constraining development in regions of Russia is absence of complex marketing strategy on advancement of a regional tourist product is drawn. Practical recommendations for optimization of marketing activity of investigated regions are offered. Realization of tourist possibilities available for regions is possible at observance of some certain conditions.

Key words: marketing in tourism, marketing mechanism, regional development, tourist and recreational potential

### References:

1. Agentstvo razvitiya turizma Volgogradskoj oblasti [EHlektronnyj resurs]. - Rezhim dostupa: <http://www.turizm-volgograd.ru/>.

2. Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy "Razvitie turizma" [EHlektronnyj resurs]. - Rezhim dostupa: <http://docs.cntd.ru/document/424077418>

3. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki [EHlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.gks.ru/>.

4. Bel'skih I.E. Territorial'nye strategii imidzha turistskogo biznesa v mirovoj ehkonomie. Regional'naya ehkonomie: teoriya i praktika. 2009. № 8. С. 62-67.

5. Vazhenina I.S. Imidzh, reputaciya i brend territorii. Ekaterinburg: Institut ehkonomiki Uro RAN, 2013. 406 s.

6. Nyurenberger L.B., Arhipov A.E. Marketing turistskih uslug: sushchnostnye i funkcional'nye osobennosti. Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. 2011. № 2 (76). С. 124-128.

7. Pankruhin A.P. Brending gorodov: luchshie praktiki. Vzglyad ih Barselony i Londona. Municipal'naya vlast'. 2012. № 1. С. 18-22.

8. Rozhkov I.YA. Mozhno li sozdat' sil'nyj brend «Rossiya». Rossijskaya shkola svyazej s obshchestvennost'yu. 2011. Т. 2. № 2. С. 125-138.

9. Frolov D.P. Marketingovaya paradigma regional'nogo razvitiya: monografiya Volgograd: Izd-vo VolGU, 2013. 157 s.

10. Advances in tourism destination marketing / edited by M. Kozak, J. Gnoth and L. Andreu. Routledge, 2010.

11. Hartl A. Developing Marketing Strategies for Tourism Destinations in Peripheral Areas of Europe: the Case of Bornholm. Centre for Regional and Tourism Research: Bornholm, 2004.

12. Mc. Cabe, S. Marketing communication in tourism and hospitality. Amsterdam; Boston: Butterworth-Heinemann, 2009.

УДК 005.95

## КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА АНАЛИЗА КАРЬЕРНОГО РОСТА И СОЦИАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Н.С. Рычихина, Ю.С. Зорик

*Ивановский государственный университет*

В статье актуализируется значимость внутриорганизационного карьерного роста сотрудников как важного стратегического ресурса, от которого зависит эффективность работы организации. Работодатели, реализуя карьерную политику по «вращиванию» собственных сотрудников, получают успешных, инициативных профессионалов, разделяющих цели и взгляды руководителей, имеющих искренний интерес к работе, участию в реализации инновационных проектов. Грамотно построенная карьерная политика обеспечивает стратегическую устойчивость организации, позволяет компании значительно снизить затраты на подбор новых сотрудников, повысить нематериальную мотивацию работников, способствует закреплению сотрудников в компании. В подобных условиях актуальность анализа кадровой политики управления внутриорганизационным карьерным ростом сотрудников имеет важное значение. Авторами предлагается комплексная методика анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников, учитывающая тип карьерной политики в организации, мотивы карьерных устремлений работников, включающая в себя оценку работы кадровой службы, используемые подходы к выбору моделей и видов карьерного роста, оценку влияния карьерного роста на социальную мобильность сотрудников, оценку эффективности реализации действующей кадровой политики. Комплексный подход к анализу карьерного роста и социальной мобильности позволит выявить недостатки в действующей системе управления персоналом и разработать рекомендации по формированию политики карьерного роста сотрудников организации.

**Ключевые слова:** карьерный рост, социальная мобильность, кадровая политика, стратегия развития предприятия.

В настоящее время в условиях рыночной конкуренции, когда успех функционирования организации зависит, прежде всего, от результативности работы команды специалистов-единомышленников, управлению внутриорганизационным карьерным ростом сотрудников уделяется все большее значение. В своей профессиональной деятельности сотрудники организации часто стремятся к карьерному росту, видя в нем способ самореализации, признания своей значимости, источник материального благополучия, возможности управления людьми, базис перехода на новый уровень социального положения в обществе. В свою очередь работодатели, реализуя карьерную политику по «вращиванию» собственных сотрудников, получают успешных, инициативных профессионалов, разделяющих цели и взгляды организации и приносящих ей доход. Таким образом, только благодаря комплексу мероприятий по сотрудничеству специалиста, обладающего определенным потенциа-

лом, и работодателя, в лице руководителя и специалистов HR-службы, удастся выстроить эффективную карьерную политику в организации. Результатом реализации эффективной карьерной политики является искренний интерес сотрудников к работе, повышению производительности труда, участию в реализации инновационных проектов в организации.

Вопросами разработки карьерной политики в организации занимались зарубежные и отечественные ученые: Друкер П., Мескон М.Х., Дятлова В.А., Скопина И.В., Головизнина Н.В. и др. Несомненный интерес представляют научные исследования по современным аспектам карьерного роста сотрудников, а именно работы Скопиной И.В. [9] и Головизниной Н.В. [1], посвященные вопросам оценки эффективности карьерного роста менеджеров; публикация Кудрявцевой Е.И., акцентирующая внимание на необходимости разработки в компаниях организационных карьерных сценариев для талантливых работников [3]; публикации

Элхидер М.М.О., Рычихиной Н.С. [4-6], рассматривающие особенности карьерного роста сотрудников в международных конгломератных компаниях. Кроме того, в настоящее время, с признанием сотрудников как стратегического ресурса развития бизнеса, в отечественной практике все больше проводится исследований по изучению практических аспектов карьерного роста. Так в 2011 году Российской академией предпринимательства было проведено исследование «Понимание карьеры в России» с целью анализа мотивов карьерного роста работников разных отраслей [2]. Несколько лет назад «ЭКОПСИ Консалтинг» разработала тест для оценки потенциала PotentialInFocus (PIF) и уже в 2017 году, обобщив и систематизировав информацию за несколько лет по карьерному росту сотрудников 19 крупных российских компаний из разных сфер бизнеса, были представлены результаты исследования движущих сил карьерного роста в организациях [7].

В настоящее время интерес научных работников, работодателей, специалистов консалтинговых компаний к проблеме внутриорганизационного карьерного роста сотрудников ежегодно увеличивается. Грамотно построенная карьерная политика обеспечивает стратегическую устойчивость организации, позволяет уменьшить затраты на подбор и обучение новых сотрудников, повышает нематериальную мотивацию работников, снижает риски ухода профессионалов. В подобных условиях актуальность оценки внутриорганизационной кадровой политики управления карьерным ростом сотрудников имеет важное значение.

Изучение работ отечественных и зарубежных ученых, анализ исследовательских работ по мотивам карьерного роста сотрудников в современных условиях, оценка практического опыта карьерного роста сотрудников крупных фирм показал, что к анализу карьерного роста следует подходить комплексно, учитывая тип карьерной политики в организации, мотивы карьерных устремлений работни-

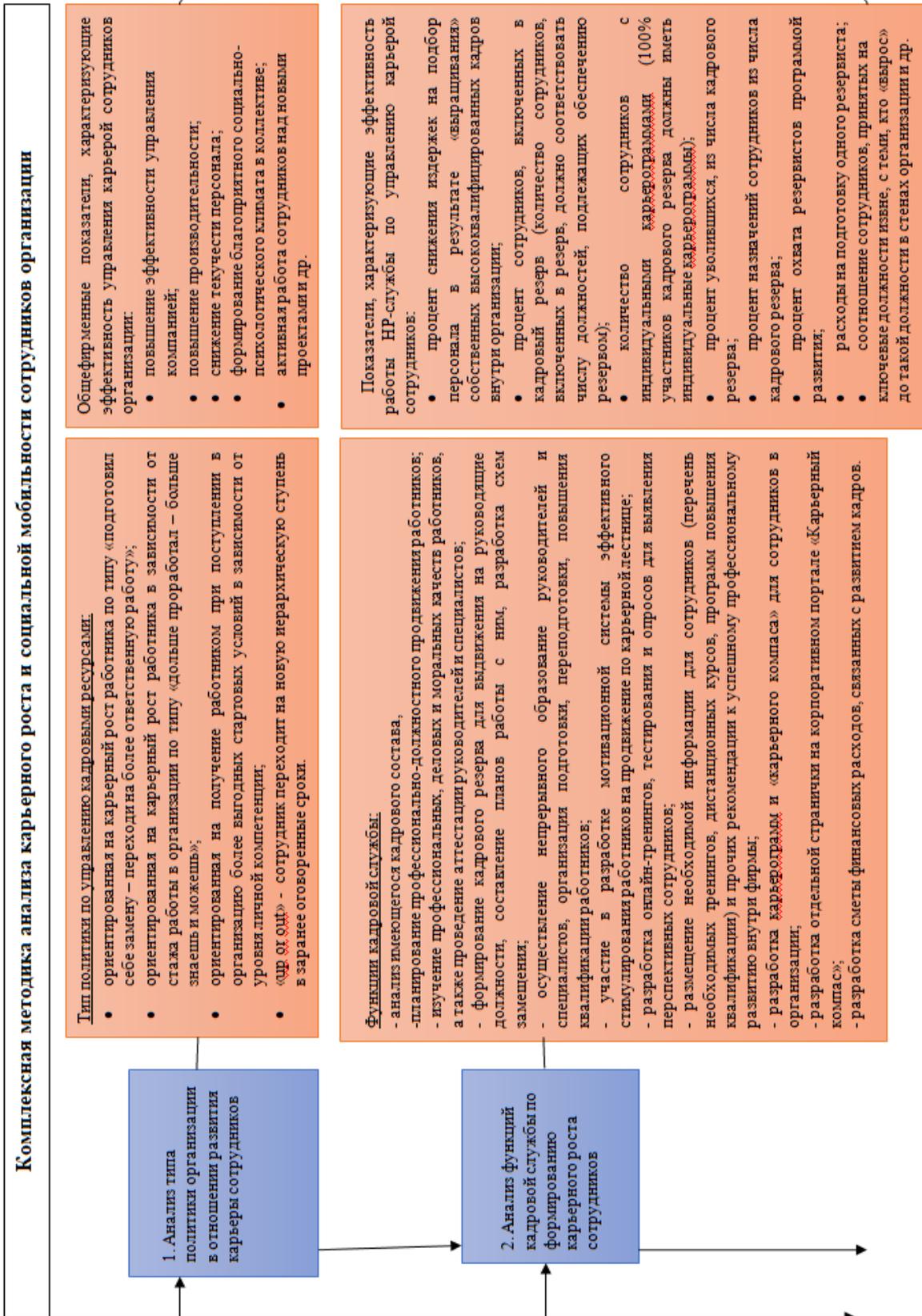
ков, анализируя работу кадровой службы, используемые в организации модели, виды карьерного роста сотрудников, проводя оценку влияния карьерного роста на социальную мобильность сотрудников. Комплексный подход к анализу карьерного роста позволит выявить недостатки в действующей системе управления персоналом и разработать рекомендации по формированию политики карьерного роста сотрудников.

Авторами предложена комплексная методика анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников организации, включающая в себя ряд этапов (рис. 1 части 1 и 2).

*1 этап. Анализ типа политики организации в отношении развития карьеры сотрудников.* Анализ кадровой политики карьерного роста сотрудников начинается с определения типа политики развития карьеры в организации. Ученые, занимающиеся проблемами анализа карьерного роста сотрудников, выделяют четыре типа кадровой политики организации в отношении развития карьеры:

- политика преемственности «подготовил себе замену – переходи на более ответственную работу»;
- политика опыта «дольше проработал – больше знаешь и можешь»;
- политика, направленная на получение работником, при поступлении в организацию, более выгодных стартовых условий, в зависимости от уровня личной компетенции;
- «up or out» - сотрудник переходит на новую иерархическую ступень в заранее оговоренные сроки.

Тип кадровой политики организации в отношении развития карьеры сотрудников определяет все направления работы кадровой службы, вид и модели построения карьерного роста, скорость продвижения сотрудников. Выбранный руководством компании тип политики карьерного роста формирует экономически обоснованную систему инвестиций в развитие персонала.



Продолжение рис.1

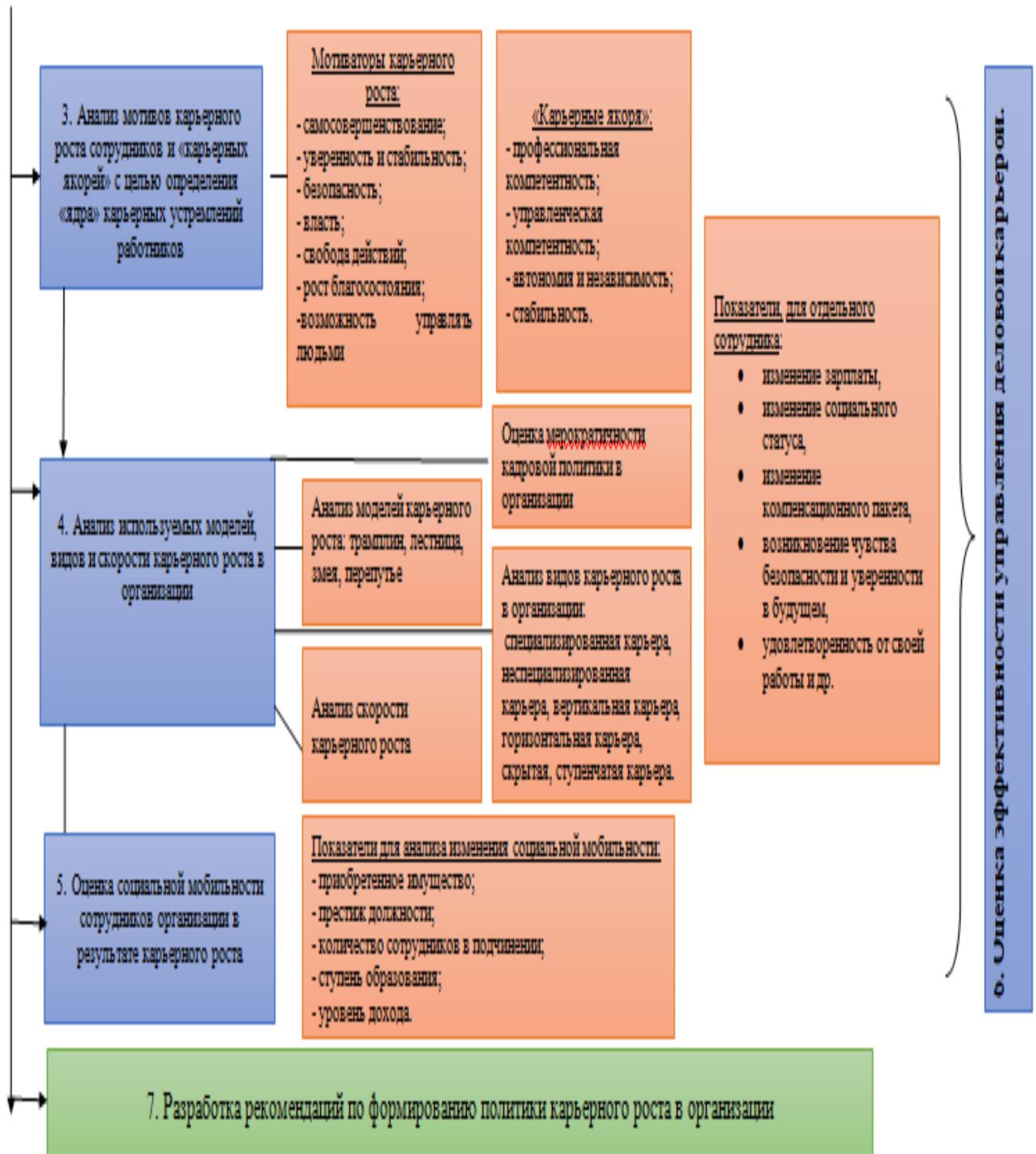


Рис. 1. Комплексная методика анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников организации

*2 этап. Анализ работы кадровой службы по управлению карьерой сотрудников.*

В настоящее время к службе управления персоналом выдвигаются новые требования. Она не только должна осуществлять подбор, отбор, обучение и увольнение персонала, но и оказывать помощь в развитии организации путем планирования карьеры сотрудников и создания условий их успешного профессионального развития внутри фирмы.

Традиционно считается, что в рамках формирования карьерного роста сотрудников кадровая служба должна выполнять следующие функции:

- анализ имеющегося кадрового состава;
- планирование профессионально-должностного продвижения работников;
- изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников, а также проведение аттестации руководителей и специалистов;
- формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, составление планов работы с ним, разработка схем замещения;
- осуществление непрерывного образования руководителей и специалистов, организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников.

В последние десятилетия функции кадровых служб расширяются. В настоящее время очень важными аспектами в их работе являются:

- участие в разработке управленческой системы эффективного мотивирования работников на продвижение по карьерной лестнице;
- разработка онлайн-тренингов, тестирования и опросов для выявления перспективных сотрудников;
- размещение необходимой информации для сотрудников (перечень необходимых тренингов, дистанционных курсов, программ повышения квалифи-

кации) для внутриорганизационного карьерного роста;

- разработка карьерограмм и «карьерного компаса» на корпоративном портале;
- разработка сметы финансовых расходов, связанных с развитием кадров и др.

Результатом эффективной работы кадровой службы должны стать высокая вовлеченность сотрудников в работу организации, направленность их на достижение целей организации, формирование возможностей для самореализации и профессионального роста, создание благоприятного социально-психологического климата, формирование команды высокопрофессиональных единомышленников.

*3 этап. Анализ мотивов карьерного роста сотрудников и «карьерных якорей» с целью формирования «ядра» карьерных устремлений работников.*

При изучении системы мотивации сотрудников, функционирующей в организации, следует уделять особое значение анализу «ядра» карьерных устремлений работников и «карьерных якорей». По результатам исследования «Понимание карьеры в России», в котором приняли участие более 400 человек, 92% опрошенных HR-менеджеров считают, что карьерный рост зависит исключительно от деловых и личностных качеств сотрудника. При этом следует помнить, что мотивы карьерного роста меняются с возрастом, уровнем материального благополучия, кругом окружения, занимаемой должности и статусом в обществе. Основными мотивами карьерного роста сотрудников выступают:

- самосовершенствование;
- уверенность и стабильность;
- безопасность;
- власть;
- свобода действий;
- рост благосостояния;
- возможность управлять людьми и др.

Главенствующие мотивы сотрудников в настоящий момент времени и составляют «ядро» карьерных устремлений работников организации.

В то же время, американским специалистом Эдгаром Шейном была разработана концепция «карьерных якорей», в которой ученый утверждает о необходимости, при планировании карьеры сотрудника, определять ценности, от которых человек ни за что не откажется, если придется делать выбор [8]. Например:

- люди с карьерным якорем «профессиональная компетентность» хотят быть мастерами своего дела;

- люди с якорем «управленческая компетентность» демонстрируют большое желание стать управленцами, менеджерами;

- главная потребность у людей с якорем «автономия и независимость» – быть независимыми, свободными от связей, возникающих при работе в больших организациях;

- люди с якорем «стабильность» заинтересованы в долгосрочной надежности и стабильной работе и т.д.

Если карьерная политика в организации формируется с учетом «ядра» карьерных устремлений работников и «карьерных якорей» сотрудников, она будет эффективной.

*4 этап. Анализ меритократичности карьерной политики, используемых моделей, видов карьеры, а также скорости карьерного роста в организации.*

По мнению «ЭКОПСИ Консалтинг» в настоящее время преобладающим является меритократический тип управления карьерным ростом, при котором высшие посты занимают люди с определенными личными и деловыми качествами. В организации для оценки меритократичности карьерной политики следует также проанализировать образование, возраст, трудовой стаж и стаж занимаемой должности сотрудников. Если карьера сотрудников в организации зависит от их личных качеств, то кадровая политика в организации является эффективной. Ес-

ли же карьерный лифт в большей степени зависит от пола, возраста и прочих биографических данных, работа с талантливыми сотрудниками ведется явно неправильно. Кроме того, на данном этапе анализа следует определить вид внутриорганизационного карьерного роста сотрудников (специализированная карьера, неспециализированная, вертикальная карьера, горизонтальная карьера, скрытая, ступенчатая карьера) и модели карьерного роста (трамплин, лестница, змея и перепутье). Для анализа карьерного роста полезно изучить, сколько времени за свою текущую должность занимают линейные руководители и менеджеры среднего звена. Очень опасна ситуация, когда линейные руководители занимают свои должности меньше, чем средние менеджеры. В этом случае ценные специалисты будут увольняться.

*5 этап. Оценка социальной мобильности сотрудников организации в результате карьерного роста.*

Карьерный рост является определенным социальным лифтом. Большинство опрошенных менеджеров делают акцент на связи карьеры с повышением социального статуса и благосостояния человека. Карьера представляется ими не только как продвижение и профессиональный рост, но и возможность повышения социального статуса. Для оценки социальной мобильности сотрудников организации рекомендуется использовать следующие индикаторы: изменение количества сотрудников в подчинении, темп роста уровня дохода, количество приобретенного имущества, престиж должности и др.

*6 этап. Оценка эффективности управления деловой карьерой.*

Оценку эффективности управления деловой карьерой сотрудников следует проводить в три этапа: с позиции как выбранная карьерная политика влияет на работу самой организации, оценка результативности работы HR-службы и удовлетворенность карьерным ростом сотрудников организации. Оценочные

показатели для анализа представлены на рис. 1. Общефирменными показателями, характеризующими эффективность управления деловой карьерой сотрудников, являются: повышение эффективности управления компанией, повышение производительности труда, активная работа сотрудников над новыми проектами.

Оценивать эффективность работы HR-службы по управлению деловой карьерой сотрудников, следует используя показатели: процент снижения издержек на подбор персонала, процент сотрудников, включенных в кадровый резерв, количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами и др.

Для отдельного сотрудника показателями эффективности управления его деловой карьерой будут повышение заработной платы, изменение социального статуса, признание заслуг руководством, возникновение чувства безопасности и уверенности в будущем, удовлетворенность от своей работы и др. Кроме того следует помнить, что чем быстрее достигается желаемая цель карьерного роста, тем выше уровень результативности карьеры сотрудника в его восприятии.

*7 этап. Разработка рекомендаций по формированию политики карьерного роста сотрудников.*

Апробация, предложенной авторами методики, была проведена на примере анализа политики карьерного роста в крупной компании страхового бизнеса ОАО «СОГАЗ» и текстильной компании «Совтек» и показала свою актуальность и практическую значимость в текущем управлении кадровыми ресурсами предприятия.

Несомненным преимуществом, предложенной методики анализа карьерного роста и социальной мобильности сотрудников, является ее комплексный подход, позволяющий:

-во-первых, рассмотреть все элементы используемой в организации кадровой политики в отношении карьерного роста сотрудников во взаимосвязи;

-во вторых, выявить недостатки в действующей системе управления персоналом;

-в третьих, на основании проведенного комплексного анализа, разработать рекомендации по формированию эффективной политики управления карьерным ростом и социальной мобильностью персонала, учитывающей цели организации и действующие устремления сотрудников.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Головизнина Н.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. [Электронный ресурс]. Международный центр научно-исследовательских проектов, 2008. № 2 (14). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzhero>.
2. Костромина Е. Современное понимание карьеры: анализ результатов исследования // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://base.garant.ru/55098512/> (дата обращения 15.01.2019).
3. Кудрявцева Е. И. Организационные карьерные сценарии для талантливых работников // Российский журнал менеджмента. 2018. № 16(2). С. 205–230.
4. Рычихина Н.С., Элхидер М.М.О. Особенности управления персоналом международной больницы на примере Cleveland clinic (Объединенные Арабские Эмираты) // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2017. - №1. - С. 63-69.
5. Рычихина Н.С., Элхидер М.М.О., Юлдашев Ш.Х.У. Особенности управления персоналом в международной компании // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции: в 2 частях.-Пенза.- 2018. С. 210-212.
6. Рычихина Н.С. Проблема качественного обеспечения цифровой экономики // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Интеграция науки и практики как механизм развития цифровой экономики». С.87-89.
7. Сидорова Д.Г., Орел А.А. Основные факторы, влияющие на развитие карьеры и продвижение по карьерной лестнице // Электронный научный журнал «APRIORI. Серия: Гуманитарные науки». 2014. №2.

8. Финкельштейн Г. Ускоритель карьерного роста // HRTimes №31, январь 2017 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-uskoritel-karernogo-rosta.html?lang=en> (дата обращения 15.01.2019). [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzherov> (дата обращения 15.01.2019).  
*Рукопись поступила в редакцию 23.01.2019*
9. Скопина, И.В. Методика оценки эффективности управления карьерой менеджеров

JEL code: M51

### COMPLEX TECHNIQUE OF THE ANALYSIS OF CAREER DEVELOPMENT AND SOCIAL MOBILITY OF STAFF OF THE ORGANIZATION

N. S. Rychikhina, Yu.S. Zorik

In article the importance of intra organizational career development of employees as important strategic resource on which overall performance of the organization depends is staticized. Employers, I realize career policy on "cultivation" of own employees, receive the successful, initiative professionals sharing the purposes and views of the heads having sincere interest in work, participation in implementation of innovative projects. Competently constructed career policy provides strategic stability of the organization, allows the company to lower considerably costs of selection of new employees, to increase non-material motivation of workers, promotes fixing of employees in the company. In similar conditions relevance of the analysis of personnel policy of management of intra organizational career development of employees is important. Authors offer the complex technique of the analysis of career development and social mobility of employees considering type of career policy in the organizations, motives of career aspirations of workers, including evaluation of the work of HR department, the used approaches to a choice of models and types of career development, an assessment of influence of career development on social mobility of employees, an assessment of efficiency of realization of the operating personnel policy. The integrated approach to the analysis of career development and social mobility will allow to reveal shortcomings of the operating personnel management system and to develop recommendations about formation of policy of career development of staff of the organization.

Keywords: career development, social mobility, personnel policy, strategy of development of the enterprise.

#### References

1. Goloviznina N. V. Metodika of an efficiency assessment by career of managers//Management of economic systems: electron. науч. журн. [Electronic resource]. International center of research projects, 2008. No. 2 (14). The access mode to журн.: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzhero>.
2. Kostromina E. Modern understanding of career: analysis of results of research//Personnel officer. Personnel management, 2011. [Electronic resource] access Mode: <http://base.garant.ru/55098512/>(date of the address 15.01.2019).
3. Kudryavtseva E. I. Organizational career scenarios for talented workers//the Russian magazine of management. 2018. No. 16(2). Page 205-230.
4. Rychikhina N. S., Elkhider M.M.O. Features of human resource management in international hospital on the example of Clevelandclinic (United Arab Emirates)//Modern high technologies. Regional supplement. – 2017. - No. 1. - Page 63-69.
5. Rychikhina N. S., Elkhider M.M.O., Yuldashev Sh.H.U. Features of human resource management in the international company//Modern economy: topical issues, achievements and innovations: collection of articles XIII of the International scientific and practical conference: in 2 parts. 2018. Page 210-212.
6. Rychikhina N. S. Problema of high-quality providing digital economy//Collection of articles International scientific and practical "Integration of Science and Practice as Mechanism of Development of Digital Economy" conference. Page 87-89.
7. Sidorova D. G., A.A's Eagle. The major factors influencing development of career and advance in a career ladder//the Electronic scientific magazine "APRIORI. Series: Humanities". 2014. No. 2.
8. Finkelstein G. Uskoritel of career development//HRTimes No. 31, January, 2017 [An electronic resource] Mode dostupa:<http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-uskoritel-karernogo-rosta.html?lang=en> (date of the address 15.01.2019).
9. Skopina, I.V. Metodik of an assessment of effective management of career of managers [An electronic resource] access Mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-upravleniya-karieroy-menedzherov> (date of the address 15.01.2019).