

Зайцев Евгений Алексеевич

**Управление реализацией стратегических проектов на  
промышленных предприятиях**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –  
промышленность; экономика труда)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Ижевск 2008

Работа выполнена в ГОУ ВПО

«Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Научные руководители	- доктор экономических наук, профессор Удалов Федор Егорович - кандидат экономических наук, доцент Кулагова Ирина Александровна
Официальные оппоненты	- доктор экономических наук, профессор Макаров Александр Михайлович  - кандидат экономических наук Стародумов Андрей Анатольевич
Ведущая организация	ГОУ ВПО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»

Защита состоится «23» декабря 2008 г. в 15 часов на заседании  
диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО  
«Удмуртский государственный университет» по адресу:  
426034, г.Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд. 440

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский  
государственный университет», с авторефератом - на официальном сайте ГОУ  
ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru.science./abstract>

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» ноября 2008 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук,  
профессор

А.С. Баскин

# **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

## **Актуальность темы исследования**

В настоящее время, когда экономика России требует становления на инновационный путь развития, особую актуальность приобретают эффективное управление реализацией стратегических проектов предприятия и, как важнейшей фактор, обеспечивающего данное управление, эффективные методы совершенствования кадрового менеджмента организации.

Это продиктовано тем, что человеческие ресурсы предприятия являются ключевым звеном в его развитии. Однако само по себе наличие данных ресурсов не гарантирует получение конкурентных преимуществ. Для этого необходима соответствующая система управления, ориентированная на развитие кадрового потенциала предприятия. При усилении роли стратегической функции сотрудников предприятия особую значимость приобретают формирование и использование соответствующих методов и инструментов, которые позволяют эффективно управлять кадрами предприятия. Особенно ярко это проявляется при реализации стратегических проектов инновационного развития и объясняется в первую очередь тем, что человек из фактора производства в традиционной организации стал основой и источником ее успеха в условиях формирования рыночных отношений. Это обуславливает необходимость проведения исследований и актуальность инновационных разработок в вышеуказанной области, которые позволяют предприятиям получить значимые социально-экономические результаты без вложения значительных дополнительных ресурсов.

Область исследования соответствует требованиям п. 15.4 (инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах), п. 15.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов), п. 8.8 (проблемы качества рабочей силы, подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров, инвестиций в человеческий

капитал; формирование конкурентоспособности работников; профессиональная ориентация населения; мобильность кадров), п. 8.17 (управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов, кадровая политика и стратегия) паспорта специальностей ВАК.

### **Степень разработанности проблемы**

Осуществленный в диссертации подход к разработке эффективного управления реализацией стратегических проектов и направлений совершенствования процессов кадрового менеджмента, как фактора обеспечения стратегии предприятия, опирался на труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, таких, как Бир С., Бородин В, Бородина О., Гвишиани Д.М., Евенко Л.И., Теслинов А.Г., Поршнева А.Г., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Капица С.П., Мазур И.И., Шекшня С.В., Кибанов А.Я., Швайтцер М., Беа Ф.К., Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Борманн Д., Федерманн Р., Тейлор Ф., Седегов Р.С., Фаллет М., Кабушкин Н.И., Кривцов В.Н., Резник С.Д., Дихтл Э., Ройш П., Мэйо Э., Охотский Е.В., Дуракова И.Б., Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Барнард Ч., Кузнецов Ю., Шкатулла В.И., Травин В.В., Саймон Г., Дятлов В.А., и др.

Труды указанных ученых посвящены как общим и стратегическим проблемам управления организацией, так и, в частности, исследованию сущности концепций, принципов и направлений управления кадровым потенциалом. Отмечая широту и глубину проведенных исследований, следует тем не менее отметить, что ряд вопросов, касающихся оценки конкретных управленческих процессов кадрового менеджмента и степени их воздействия на результаты деятельности предприятия в стратегическом плане, остаются недостаточно изученными как в теоретическом, так и в практическом аспектах. Данное положение еще раз предопределило актуальность диссертационного исследования.

**Целью диссертационного исследования является анализ проблем управления реализацией стратегических проектов на промышленных**

предприятиях и разработка комплекса предложений и методических рекомендаций, направленных на рост эффективности использования кадрового потенциала на основе использования новых подходов в этом процессе.

**Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:**

- уточнить терминологический аппарат кадрового менеджмента;
- изучить теоретические основы эффективного развития кадрового потенциала в новых условиях хозяйствования;
- исследовать особенности процессов управления человеческими ресурсами при реализации стратегических проектов на промышленных предприятиях;
- разработать методику оценки комплекса мероприятий кадрового менеджмента в процессе анализа эффективности управления человеческими ресурсами при реализации стратегических проектов на промышленных предприятиях;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию процессов управления человеческими ресурсами при реализации стратегии развития на промышленных предприятиях.

**Объектом** исследования являются промышленные предприятия г. Саров Нижегородской области.

**Предметом** исследования являются проблемы реализации стратегическо-инновационных проектов промышленных предприятий, связанные с процессами планирования, поддержания и наращивания их кадрового потенциала.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных специалистов в области экономики и управления человеческими ресурсами, законодательные акты Российской Федерации, регулирующие деятельность промышленных предприятий.

Информационную базу исследования составили нормативные документы, данные, представленные руководителями стратегическо-инновационных проектов, текущая и оперативная информация о деятельности

промышленных предприятий, полученная в процессе непосредственных исследований.

Исследование основано на системном подходе с использованием методов декомпозиции, самообследования, интервьюирования, анкетирования, сравнительного анализа и экспертно-аналитического метода.

### **Научная новизна исследования**

Научная новизна состоит в разработке методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию процессов кадрового менеджмента при управлении реализацией стратегии развития промышленного предприятия.

Основные конкретные пункты научной новизны состоят в следующем:

- на базе систематизации теоретических положений кадрового менеджмента предложены уточненные схемы построения различных его процессов с учетом особенностей реализации стратегическо-инновационных проектов;

- выявлены наиболее значимые показатели кадрового планирования, развития и привлечения человеческих ресурсов, влияющие на эффективность деятельности промышленных предприятий в стратегическом и оперативном аспектах и позволяющие более обоснованно выстраивать процессы реализации стратегическо-инновационных проектов;

- разработана методика оценки кадрового потенциала, учитывающая основные направления реализации стратегии развития промышленного предприятия;

- выявлены проблемные ситуации существующих процессов кадрового менеджмента и предложены направления роста эффективности управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов в условиях несбалансированной структуры кадрового потенциала;

- предложены практические мероприятия по совершенствованию показателей кадрового менеджмента, учитывающие особенности промышленных предприятий в реализации стратегических проектов.

## **Практическая значимость исследования**

Практическая значимость результатов исследования определяется направленностью разработанных рекомендаций на процессы ускорения реализации стратегии промышленных предприятий путем роста эффективности управления человеческими ресурсами, участвующими в стратегическо-инновационных проектах предприятий.

Отдельные положения диссертационной работы прошли опытное внедрение в ходе выполнения ряда стратегическо-инновационных проектов по линии Международного научно-технического центра и Фонда гражданских исследований и развития.

Результаты исследования использовались в учебном процессе при преподавании дисциплин «Менеджер и организация», «Менеджер и персонал» студентам МЦДО МИМ «ЛИНК» г. Саров.

## **Апробация результатов работы**

По теме диссертации опубликовано 7 работ, написанных лично и в соавторстве, общим объемом 2,8 п.л., в т.ч. авторских 1,9 п.л.

Основные теоретические и практические положения диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях, а также докладывались на круглых столах с представителями ряда промышленных предприятий.

## **Структура и объем диссертации**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Она изложена на 197 страницах машинописного текста с рисунками и диаграммами.

## **Краткое содержание работы**

**Во введении** обосновывается актуальность диссертационного исследования, его цели и задачи, формулируется объект и предмет исследования, указывается научная новизна, практическая значимость и апробация результатов исследования.

**В первой главе** «Методические основы управления реализацией стратегии на промышленных предприятиях» рассматриваются подходы и методы кадрового менеджмента отечественных и зарубежных ученых и специалистов, применяемые на промышленных предприятиях. Проведен анализ понятий категорий «кадры», «человеческие ресурсы», раскрывается принцип и состав системы управления кадровым потенциалом.

**Во второй главе** «Исследование процессов управления кадровым потенциалом при реализации стратегических проектов на промышленных предприятиях» проводится анализ кадровой политики и системы управления персоналом на предприятиях выборочной совокупности. Исследуются такие области, как планирование, приобретение, поддержание и наращивание кадрового потенциала. Определяются основные проблемы и недостатки существующей системы управления персоналом при выполнении стратегическо-инновационных проектов и делается вывод о необходимости ее совершенствования.

**В третьей главе** «Направления роста эффективности управления кадровыми ресурсами при реализации стратегии предприятий» определены основные направления совершенствования процессов управления кадровым потенциалом при реализации стратегии развития предприятия, указаны подходы и методы управления человеческими ресурсами, а также представлены конкретные методические рекомендации по совершенствованию показателей кадрового менеджмента на исследуемых промышленных предприятиях.

**В заключении** изложены основные выводы из проведенного исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Конкретное содержание совокупности процессов в системе управления кадровым потенциалом при реализации стратегии развития промышленного предприятия**

Система управления человеческими ресурсами состоит из совокупности мероприятий, обеспечивающих стабильное функционирование всех внутренних организационных звеньев предприятия в процессах его стратегическо-инновационного развития. При этом организация эффективной системы управления кадровым потенциалом является чрезвычайно значимой мерой в достижении конкурентных преимуществ предприятия, а нарушения в системе

кадрового менеджмента могут отрицательно сказаться на результативности реализации стратегическо-инновационных проектов, в первую очередь из-за снижения эффективности мотивационных процессов.

В диссертации констатируется, что конкретное содержание совокупности процессов управления человеческими ресурсами при реализации стратегии развития предприятия должно включать:

- разработанную методику кадрового планирования, включающую четко обозначенные цели, которые необходимо достичь с помощью персонала, оценку существующего кадрового потенциала, подразумевающую анализ квалификационных требований, обусловленных конкретным видом деятельности, и возможностей сотрудников организации. При этом необходимо учитывать планы структурных единиц предприятия с последующим определением кадрового дисбаланса и составлением программы его снижения;

- отработанную систему получения информации о порядке движения персонала на организационном уровне;

- четкие данные о необходимости и целесообразности профессионального обучения и переподготовки конкретных сотрудников, участвующих в реализации стратегии развития предприятия, с осознанием методов, направлений, форм и сроков обучения, а также о возможностях и способах мотивации сотрудников, прошедших обучение;

- отработанную методику делегирования полномочий, включающую в себя определение: области делегирования; членов организации способных и готовых принять дополнительные полномочия; методов передачи и контроля исполнения; способов стимулирования;

- методически разработанную структуру подбора сотрудников на участие в реализации стратегическо-инновационных программ и проектов, включающую анализ требований к персоналу, методику и совокупность мероприятий, направленных на привлечение и отбор кандидатов с последующими процедурами найма и адаптации на рабочем месте;

- систему материального и морального стимулирования сотрудников, включающую методику оценки прикладываемых усилий и схем поощрения, а также совокупность приемов, способствующих поддержанию доброжелательного климата в коллективе, направленного на конструктивное сотрудничество между членами организации всех структурных единиц;

- методически отработанную процедуру высвобождения персонала, включающую приемлемые способы подготовки и технологию этого высвобождения.

## **2. Дифференцированная оценка подходов и методов управления кадровым потенциалом при реализации стратегических проектов на промышленных предприятиях, позволяющая выявлять слабые стороны системы кадрового управления**

На основе проведенных исследований на предприятиях выборочной совокупности выявлены недостатки в организации мероприятий кадрового менеджмента при выполнении стратегических проектов:

- отсутствие методологического подхода к проблеме построения и развития системы управления человеческими ресурсами;

- формализация ряда важнейших управленческих процессов, таких, как оценка труда и управление карьерой сотрудников, проведение обучения и переподготовки членов команд, отбор персонала и осуществление адаптационных мероприятий;

- исполнение управленческих мероприятий с использованием низкоэффективных методов.

В рамках оценки системы управления процессами приобретения и наращивания кадрового потенциала в диссертации проведено исследование эффективности систем обучения, делегирования полномочий, найма и отбора, повышения квалификации персонала, результаты которого представлены на рис.1-4.

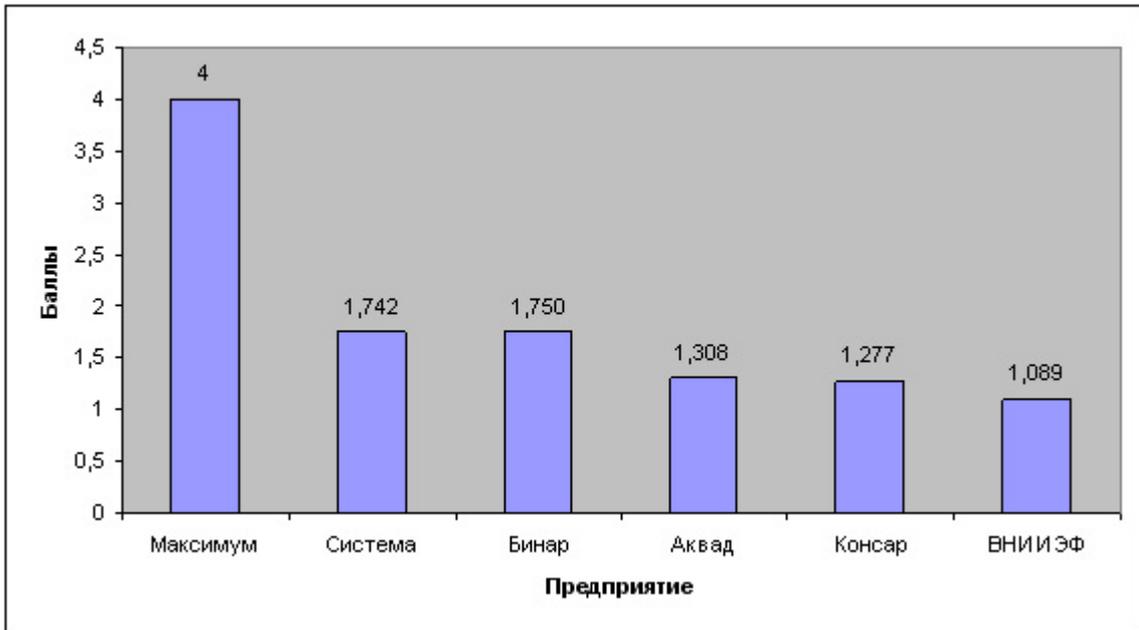


Рис.1. Экспертная оценка эффективности процессов по повышению квалификации персонала на предприятиях

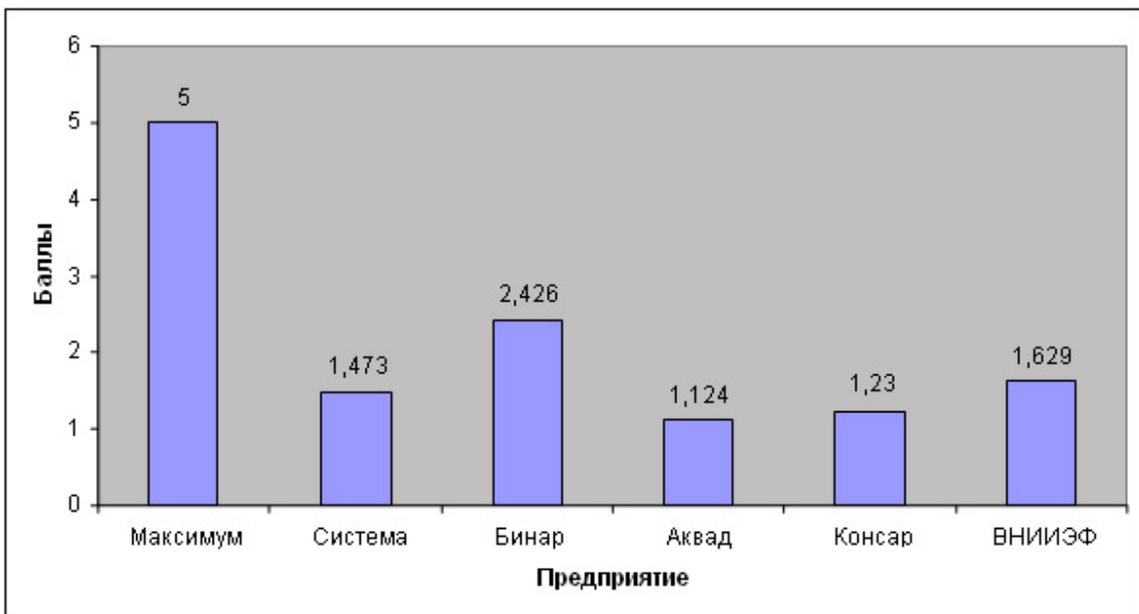


Рис.2. Экспертная оценка эффективности процессов по обучению персонала на предприятиях

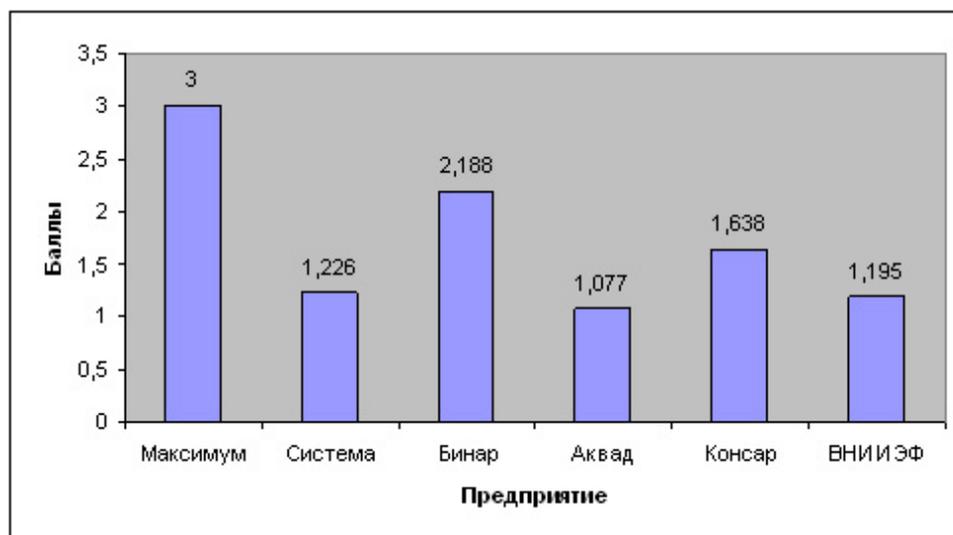


Рис.3. Экспертная оценка эффективности процессов по делегированию полномочий персоналу на предприятиях

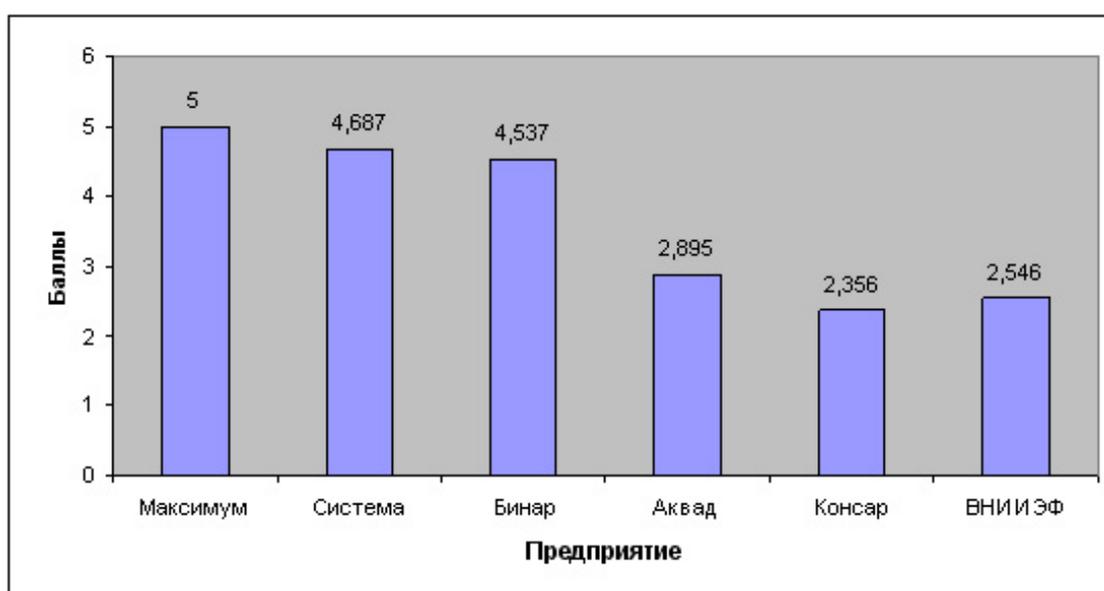


Рис.4. Экспертная оценка эффективности процессов найма и отбора персонала на предприятиях

В диссертации дан анализ соответствующей информации, представленной на рис.1-4.

### **3. Приоритетные направления совершенствования системы управления кадровым потенциалом при реализации стратегии развития промышленного предприятия**

Диссертационными исследованиями установлено, что разработке стратегии повышения эффективности управления кадровым потенциалом предшествует целый ряд процессов, от эффективности которых зависит эффективность управленческих воздействий в данной области.

В интегральном варианте совершенствование управления кадровым потенциалом должно включать в себя ряд направлений.

Во-первых, создание среды, которая способствует наиболее эффективному выполнению работы. Данное направление включает в себя такие аспекты, как: поведение руководителя и его стиль руководства; постановку стимулирующих целей для персонала; персональную или групповую оценку работы персонала; проектирование эффективной системы передачи информации и организационных процедур; эффективную систему взаимодействия с внешней средой в рамках необходимого функционального информационного обмена; организация контроля процессов динамики кадрового потенциала.

В диссертации констатируется, что руководители стратегических проектов должны занимать особое положение на предприятиях. На них обращать особое внимание в части стиля их поведения, их отношения к работе, процесса принятия решений, эффективности управления в конфликтных ситуациях и др., поскольку подчиненный персонал сознательно или неосознанно подстраивает свои действия под ритм работы руководителя, дублирует его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формирует устойчивые нормы поведения.

В этом направлении в обязанности руководителя должно входить решение нижеследующего комплекса задач:

- создание общего языка и единой, понятной для всех членов команды терминологии;
- установление границ команды и принципов вхождения и высвобождения из команды;
- создание механизма делегирования полномочий, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами команды;
- установление норм и оценок, регулирующих неформальные отношения между членами команды.

Во-вторых, создание мотивирующей работы, включающей в себя такие аспекты, как: соответствие персонала требуемой работе; подбор кадров, которые соответствуют требованиям работы; планирование работы. В диссертации

констатируется, что процесс обеспечения соответствия персонала выполняемой ими работе начинается с ее анализа, т.е. с процесса установления задач, обязанностей и сфер ответственности, относящихся к работе, а также знаний, квалификации и способностей, необходимых для выполнения данной работы. Также отмечено, что, хотя люди обладают самыми разными типами способностей, только небольшая их часть подходит для выполнения конкретной работы. Руководителям стратегическо-инновационных проектов важно установить, обладают ли сотрудники способностями, необходимыми для эффективного выполнения требуемой работы.

#### **4. Основные направления формирования кадровой политики, наиболее полно соответствующие современным требованиям, обусловленным спецификой реализации стратегическо-инновационных проектов на промышленных предприятиях**

На основе проведенных исследований в диссертации констатируется, что на промышленных предприятиях при реализации стратегии развития оказывают главное влияние пять блоков:

- внешняя среда и заинтересованные стороны;
- контекст управления человеческими ресурсами;
- управление информационным пространством;
- управление интеллектуальными ресурсами персонала;
- система оценки и управления человеческими ресурсами.

Внешняя среда и заинтересованные стороны позволяют идентифицировать те факторы, которые находятся вне зоны управления руководителя.

К основным составляющим внешней среды относятся экономический фактор, нормативный компонент и развитие общественных отношений.

Экономический фактор позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы. Это дает возможность вскрыть негативные тенденции и потенциальные угрозы для руководителя в области управления персоналом. Методы анализа экономического фактора не должны сводиться к анализу отдельных составляющих, а должны быть направлены на комплексную оценку состояния, и в первую очередь на фиксацию уровней риска и напряженности внутренней конкуренции, которые сложились в организации.

Нормативный компонент позволяет иметь четкое представление о намерениях руководства организации и заинтересованных сторон в отношении стратегическо-инновационных проектов предприятия. Здесь уместно понять, интересы каких программ затрагивает выполнение данных проектов, какие группы лоббирования и блокирования имеются в организации, какова их степень влияния на персонал и руководство организации.

Необходимо также выяснить степень обязательности действия правовых норм, существование исключений из правил, объем и характер санкций к персоналу в случае нарушения данных норм.

Анализ общественных отношений направлен на то, чтобы уяснить влияние управления реализацией стратегических проектов на персонал, привлекаемый для выполнения данных проектов, таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, существующие на предприятии обычаи, вероисповедание персонала и другие их жизненные ценности. В диссертации отмечается, что изменение социальных аспектов происходит достаточно медленно, но эти изменения могут привести ко многим существенным изменениям в управлении людьми, задействованными в проекте, так как существующий социум в наибольшей степени формирует потребительские предпочтения сотрудников и оказывает воздействие на изначальные позиции в управлении кадровым потенциалом.

Контекст управления человеческими ресурсами при выполнении стратегическо-инновационных проектов показывает важность условий, которые специально формируются руководителем проекта и организацией с целью эффективного управления кадровым потенциалом. Основными аспектами данного блока являются: статус проекта в организации, характер выполняемых задач командами проекта, численность и состав команды, характер взаимоотношений. Чем выше статус, тем больше ответственности подразумевается у руководителя проекта и в этой связи должен быть более четко обозначен его доступ к соответствующим ресурсам.

Характер задач стратегическо-инновационного проекта играет достаточно значимую роль в управлении персоналом, так как если персонал воспринимает поставленные задачи как важные и реалистичные, то, вероятнее всего, он будет более мотивирован и работа будет идти более эффективно.

Говоря о численности команды стратегическо-инновационного проекта и входящих в нее групп, следует отметить, что чем больше команда, тем большим разнообразием навыков она обладает, но в то же время меньше возможностей у каждого ее сотрудника для полноценного участия в работе и осуществления своего влияния. В этом аспекте численность команды должна являться отражением компромисса между преимуществами и недостатками.

Наряду с учетом обозначенных выше аспектов необходимо также проектировать и использовать элементы, характеризующие управление взаимоотношениями. На рис.5, 6 представлены результаты исследований в данной области.

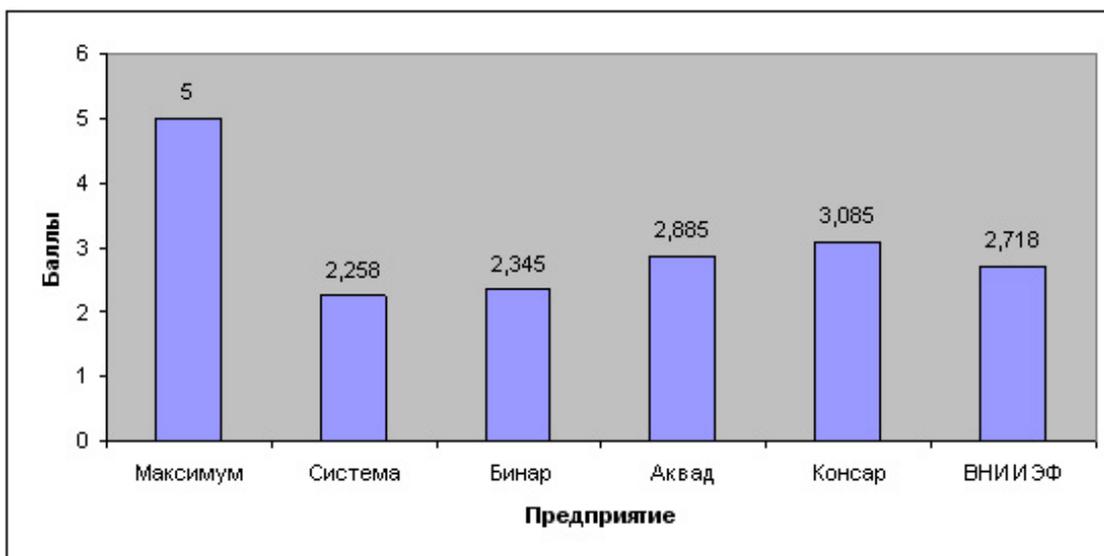


Рис.5. Экспертная оценка эффективности процессов организации труда в команде на предприятиях

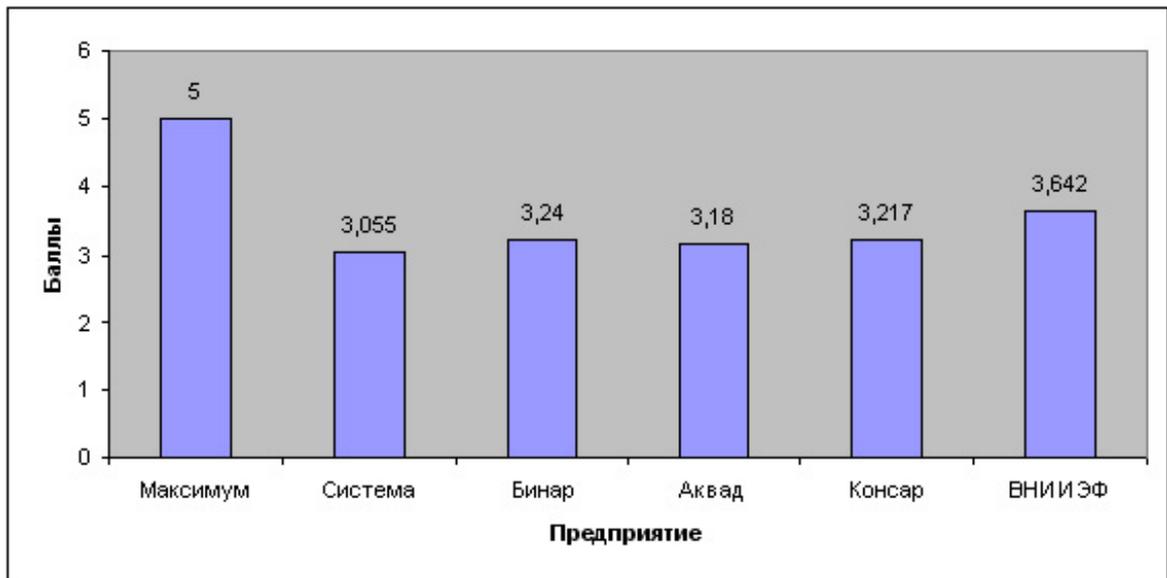


Рис.6. Экспертная оценка эффективности процессов организации взаимоотношений на предприятиях

В диссертации дан анализ соответствующей информации, представленной на рис.5, 6.

В диссертационном исследовании констатируется, что система оценки и управления кадровыми ресурсами стратегическо-инновационного проекта должна базироваться на следующих системах: планировании человеческих ресурсов; приобретении необходимых человеческих ресурсов; поддержании человеческих ресурсов; высвобождении от человеческих ресурсов.

Данные системы взаимосвязаны и, образуя совокупность, оказывают друг на друга существенное влияние.

## **5. Рекомендации по повышению эффективности управления кадровым потенциалом при реализации стратегии развития на промышленных предприятиях**

В диссертации сформулированы общие рекомендации для всех исследованных предприятий в части повышения роли кадрового потенциала в решении проблем стратегического развития.

*Планирование кадровых ресурсов.* Здесь, во-первых, необходима разработка детальных моделей рабочих мест, которая должна проводиться с учетом факторов внутренней и внешней среды и возможности соответствующей и своевременной корректировки, так как работа в стратегических проектах может характеризоваться как динамичная с высокой степенью неопределенности. Во-

вторых, целесообразно вводить строгую периодичность в определении потребностей в кадровом потенциале не столько на оперативном, сколько на стратегическом уровне. В-третьих, необходимо иметь кадровую стратегию, обеспечивающую реализацию стратегических проектов с учетом организационных планов предприятия, т.е. интегрировать процесс кадрового планирования в общий процесс планирования, учитывая требования различных структурных подразделений предприятия.

*Повышение кадрового потенциала.* Во-первых, необходима комплексная программа подготовки и переподготовки персонала. Во-вторых, должен быть сформирован бюджет на обучение сотрудников, согласованный с высшим руководством предприятия. В-третьих, необходимы значимые факторы, мотивирующие персонал повышать свою профессиональную компетентность. В-четвертых, необходим четкий контроль за повышением квалификации персонала, вне предприятия. В-пятых, целесообразна разработка и внедрение информационной базы в области повышения компетентности персонала, которая должна быть эффективным инструментом в области контроля процесса повышения кадрового потенциала в рамках, необходимых для реализации стратегическо-инновационных проектов.

*Развитие процессов отбора и найма персонала.* Здесь констатируется допустимость снижения использования методов, основанных на анализе документов и испытательном сроке, и необходимость возрастания психологического квалификационного тестирования и деловых оценочных игр, а также использования интуиции в процессе отбора персонала. Причем последнее особенно важно для реализации уникальных специфических проектов. Здесь необходимо отметить, что использовать интуитивные предположения целесообразно в сочетании с какими-либо подтверждающими методами, и, в частности, с методом так называемого «Активного слушания».

*Общие рекомендации для предприятий выборочной совокупности в области адаптационных процессов.* Во-первых, мероприятия по адаптации необходимо выполнять с осторожностью, которая должна быть направлена на то, чтобы новый

сотрудник максимально осознал свою причастность к работам и органично вошел и принял корпоративную культуру. Во-вторых, распределяя сотрудников по группам, необходимо учитывать их личные психологические качества и «внутренний климат» той группы, в которой им предстоит работать. Такая позиция во многом позволяет избежать возможных конфликтов, связанных с межличностными отношениями в процессе работы. В-третьих, целесообразно ответственность за процесс адаптации возложить на руководителя, с которым в дальнейшем будет работать новый сотрудник. В-четвертых, по окончании официального адаптационного периода необходимо провести встречу адаптируемого сотрудника и его руководителя с вышестоящим руководством. В-пятых, следует разработать четкую процедуру высвобождения кадров при условии отрицательно результата адаптации нового сотрудника.

В диссертационной работе представлены конкретные частные рекомендации предприятиям по повышению эффективности управления кадровым потенциалом при реализации стратегическо-инновационных проектов с учетом особенностей их производственных сред.

В заключении сформулированы выводы из проведенного исследования:

#### **Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:**

1. Зайцев Е.А. Инвестиционные проекты: управление рисками кадрового менеджмента // Проблемы теории и практики управления, №9, 2008, с.104-108. 0,31 п.л.

#### **Публикации в других изданиях:**

2. Удалов Ф.Е., Шуваева Н.В., Зайцев Е.А. Принцип организационного и функционального разделения труда в управлении производством // Проблемы региональной экономики №5-6, 2007, с.233-235. 0,24 п.л. (авторский вклад 0,08 п.л.)

3. Зайцев Е.А., Зеленцов В.П. Противостояние в рабочей команде. Признаки, причины и методы урегулирования // Новые промышленные технологии №4, 2007, с.46-48. 0,38 п.л. (авторский вклад 0,32 п.л.)

4. Лень А.В., Зайцев Е.А. Исследование и анализ проблем управления персоналом, связанных с внедрением системы тотального контроля над использованием средств вычислительной техники // Новые промышленные технологии №2, 2008, с.48-54. 1,0 п.л. (авторский вклад 0,5 п.л.)

5. Зайцев Е.А. Управление коммуникационным пространством, с целью повышения эффективности управления человеческими ресурсами // Материалы всероссийской заочной научной конференции «Исследование социально-экономических и политических институтов и процессов», Киров, 2008, с.300-303. 0,2 п.л.

6. Зайцев Е.А. Подходы при проектировании системы рабочих взаимоотношений в команде инвестиционного проекта. Анализ проблематики // Материалы научно-технической конференции «Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами», ч. 1, Пенза, 2008, с.122-128. 0,35 п.л.

7. Зайцев Е.А. Исследование процесса проектирования работы в области поддержания человеческих ресурсов при выполнении инвестиционных проектов // Сборник материалов на международной научно-практической конференции «Экономика, управление и право», Нижний Новгород-Киров, 2008, с.48-53. 0,32 п.л.