

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
«Тюменский государственный нефтегазовый университет»

На правах рукописи

**КРИВЕНКОВ АЛЕКСАНДР ЮРЬЕВИЧ**

**ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
СУБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

специальность 22 00 08 – Социология управления

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук



Тюмень, 2007

**Работа выполнена на кафедре маркетинга и муниципального управления Тюменского государственного нефтегазового университета**

**Научный руководитель**

Доктор социологических наук, профессор Белоножко М Л

**Официальные оппоненты:**

доктор исторических наук Баллок Н А

кандидат социологических наук, доцент Шведова М Ф

**Ведущая организация** Тюменский юридический институт МВД РФ

Защита состоится 30 мая 2007 года в 9 00 часов на заседании диссертационного совета Д 212 273 03 при Тюменском государственном нефтегазовом университете по адресу ул 50 лет Октября, 38

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Тюменского государственного нефтегазового университета

Автореферат разослан 29 апреля 2007 года

**Ученый секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор**



**Тонышева Л.Л.**

## Общая характеристика работы

**Актуальность** Малый бизнес в современной России обладает феноменологическими уникальными чертами. Маловероятно, что в подобных социально-экономических условиях западноевропейские и американские малые предприятия, смогли бы не только эффективно работать, но и вообще существовать. В условиях системного кризиса экономики России, который, прежде всего, связан с резким падением промышленного производства, успешное функционирование отдельных малых производственных предприятий вызывает закономерный интерес исследователей.

Современное состояние сектора малого производственного предпринимательства можно охарактеризовать как сложное. За последние пять лет численность малых производственных предприятий сократилась на 14,6 тысяч, количество занятых в сфере малого производственного предпринимательства уменьшилось на 385 тысяч человек, стоимость продукции малых производственных предприятий снизилась с 1,1 до 0,8% от общей величины ВВП. Однако без поступательного развития малого производственного предпринимательства нельзя говорить об эффективном развитии малого бизнеса в целом. Смещение активности малых предприятий в сферу обращения не позволит выполнить основные социальные задачи малого предпринимательства: создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы, формирование активного предпринимательского слоя.

Воздействия факторов внешней среды для всех предприятий малого бизнеса в целом являются неблагоприятными, поэтому можно предположить, что нормальное функционирование малых производственных предприятий будет обусловлено адекватными управленческими ответами на эти воздействия.

Актуальность данного диссертационного исследования заключается в том, что до сих пор нет научного обоснования управленческих ответов на неблагоприятные воздействия внешней среды, и это во многом способствует развитию негативных тенденций в сфере малого производственного предпринимательства, например, частичному уходу малых производственных предприятий в неформальный сектор.

Учитывая значение малых предприятий для современной экономики страны, актуальным представляется комплексное исследование субъектно-объектных институциональных, внутренних, неформальных взаимодействий, определяющих вектор развития малых производственных предприятий в современных социально-экономических условиях. Построение на основе результатов исследований модели субъектно-объектных взаимодействий может стать базой для разработки хозяйственного механизма государственной поддержки малых производственных предприятий.

**Степень разработанности темы.** В теории и методологии исследования управления социальными системами существуют различные школы,

подходы и направления. Для американских и западноевропейских социологов они являются традиционными. В современной российской социологии малый бизнес чаще всего исследуется как социальная система уровня всей страны или крупного региона, но при этом недостаточно изучена совокупность взаимосвязей внутри предприятий как целостных социотехнических систем. Между тем, эти взаимодействия могут оказывать существенное, а иногда и решающее влияние на перспективы существования и развития малых предприятий.

Степень исследованности темы в социологической и экономической науке можно считать значительной. Общие аспекты социальных взаимодействий в управлении нашли отражение в трудах Э Дюркгейма, К Маркса, У Томаса, Ф Тэйлора, А Файоля, Э Мэйо, Ф Ротлисбергера, Т Парсонса, А Маслоу, Ф Херцберга, Д Макгрегора, К Левина, Р Дарендорфа, Р Мертона, Л Козера, Л Альтюссера, Ю Хабермаса, Н Лумана, Э Морено, А И Пригожина, И Г Кнорринга, В И Франчука, В Г Афанасьева, В Н Иванова<sup>1</sup>

Для ретроспективного анализа опыта управления традиционными хозяйственными формами в России большое значение имели работы русских и советских историков, экономистов, социологов – М М Громыко, Л Е Черепнина, С Г Струмилина, А А Николаева, О А Платонова, Н А Балюк, М Л Белоножко<sup>2</sup>

При исследовании нравственных и этических основ предпринимательства, социальной ответственности бизнеса диссертант опирался на произведения философов и социологов: М Вебера, С Н Булгакова, Н А Бердяева, К Г Барбаковой, Т Б Коваль, В И Бакштановского, Н Д Зотова-Матвеева<sup>3</sup>. Исследования субъектно-объектных взаимодействий в неформальном социально-экономическом поле получили развитие в работах Э Де Сото, А Портеса, Х Ломница, Ч Барнарда, К Харта, Дж Гершуни, Т Шанина, Т И Заславской, Р В Рывкиной, Л Я Косалса, С Ю Барсуковой, В В Радаева, А Ю Чепуренко<sup>4</sup>

Основы понимания социальных статусно-ролевых функций руководителя заложены в работах М Вебера, Р Лайкерта, П Дракера, П А Сорокина,

---

<sup>1</sup> Дюркгейм Э. Метод социологии // Западноевропейская социология XIX-начала XX веков - М, 1996 - С 256-309, Тейлор Ф У. Принципы научного менеджмента Пер с англ. М, 1991, Парсонс Т. О структуре социального действия — М Академический Проект, 2000 — 880 с., Афанасьев В Г. Человек в управлении обществом М, 1977 С 46

<sup>2</sup> Струмилин С. Г. Очерки экономической истории России М, 1960, с. 132, Белоножко М Л. Аграрные реформы России: уроки истории, Тюмень, 1997

<sup>3</sup> Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Вебер М. Избранные произведения М. Прогресс, 1992, Барбакова К Г. Экономический детерминизм в системе ценностных ориентаций властных структур современной России // Глобализация, федерализм и региональное развитие, Тюмень, ТюмГУ, 2002 – с 7-11, Бердяев Н А. Философия неравенства М, 1990

<sup>4</sup> Радаев В. Неформальная экономика и внеконтрактные отношения в российском бизнесе. Подходы к исследованию неформальной экономики // Неформальная экономика. Россия и мир / Под ред. Т. Шанина. М. Логос, 1999, Рывкина Р В. Экономическая социология переходной России - М. Дело, 1998 С 4-71, 72-110, Заславская Т И. Современное российское общество. Социальный механизм трансформации. учеб. пособие М. Дело, 2004, с 255

З Т Голенковой, А Н Силина, М А Шибаевой, Л Е Душацкого,  
Г П Бессокирной, Л А Беляевой, О М Барбакова<sup>5</sup>

Специфика субъектно-объектных и субъектно-субъектных взаимодействий на предприятиях малого бизнеса раскрыта в работах И М Клямкина, Л М Тимофеева, Т Г Долгопятовой, А Л Темницкого, В И Патрушева, В Х Беленького, В В Алексева, А Ю Чепуренко<sup>6</sup>

**Объектом исследования** выступают малые производственные предприятия, функционирующие одновременно в институциональном и неформальном секторах экономики

**Предмет исследования** – комплекс внешних и внутренних субъектно-объектных взаимодействий в управлении малыми производственными предприятиями

**Целью исследования** является разработка модели субъектно-объектных взаимодействий российских малых производственных предприятий и механизма их институциональной поддержки

Для решения указанной цели были сформулированы следующие задачи

1 Выяснить генезис социального управления, его специфику применительно к особенностям развития малого бизнеса в России

2 Проанализировать традиционные формы организации труда в России с целью определения тех аспектов управляющих воздействий, которые играют важную роль в управлении современными малыми производственными предприятиями

3 Оценить степень воздействия структурно-институциональных факторов внешней среды на управление малыми производственными предприятиями на основе интерпретации результатов исследований автора и других социологов

4 Выявить значимость влияния факторов неформальной экономики на управление малыми производственными предприятиями

5 Разработать методику исследования субъектно-объектных и субъектно-субъектных взаимодействий в управлении малыми производственными предприятиями

6 Раскрыть особенности внешних и внутренних субъектно-объектных взаимодействий, выявить те из них, которые оказывают наиболь-

---

<sup>5</sup> Друкер П, Эффективное управление Экономические задачи и оптимальные решения Пер с англ - М ФАИР-ПРЕСС, 1998 -285с, Сорокин П А Система социологии Т 2 Социальная аналитика Учение о строении сложных социальных агрегатов - М, 1993 , с 678 Барбаков О М Региональное управление реалии и перспективы - СПб Лань, 1999, с 112

<sup>6</sup> Беленький В Х Рабочий класс как объект социологического анализа // Социологические исследования 2003 № 1, Неформальный сектор в Российской экономике Научн, ред д э н, Т Г Долгопятова - М Институт стратегического анализа и развития предпринимательства 1998 -208с Патрушев В Д, Бессокирная Г П, Темницкий А Л Рабочие на частном предприятии мотивация, оплата труда и удовлетворенность работой // Социол исслед 1998 №4 , Чепуренко А Ю, Обыденнова Т Е Социально-трудовые отношения в российском малом предпринимательстве и возможности государственной политики Итоговый отчет, грант 99-1-1 Библиотека малого предпринимательства Выпуск 4 - М РНИСиНП, 2000, - 128 с

шее влияние на успешное управление малыми производственными предприятиями

7 Построить модель оптимизации управляющих воздействий внешней среды для частичной реинтеграции малых производственных предприятий в институциональную экономику

**Методологической базой исследований** явились основные теоретические положения и категории социологической науки, труды российских и зарубежных ученых в области малого предпринимательства. В исследовании применялись методы системного, исторического, ситуационного анализа, теория управления проектами, теория экспертных систем, а также монографические, статистические аналитические методы, математико-статистическая обработка результатов

**Информационной базой** диссертационного исследования явились статистические материалы, нормативные акты, документальные источники

**Эмпирическую базу исследования** составили

- Вторичный анализ социологических исследований российских и зарубежных социологов по изучаемой проблематике

- результаты социологических исследований, проведенных автором в 2004 – 2006 годах на основе разработанного автором инструментария

**Научная новизна** работы состоит в следующем

1 Систематизированы внешние и внутренние управленческие факторы, определяющие комплекс субъектно-объектных и субъектно-субъектных взаимодействий в управлении малыми производственными предприятиями

2 Определены степень и характер управляющего воздействия неформальной экономики на деятельность малых производственных предприятий, выявлены объективные причины их ухода в «теневой» сектор

3 Выявлено мнение руководителей малых производственных предприятий о влиянии формальных и неформальных взаимодействий в системе социального управления этими предприятиями

4. Разработан инструментарий социологических исследований, позволяющий определить степень влияния институциональных и личностных субъектно-объектных взаимодействий на управление предприятиями

5 Разработана модель субъектно-объектных взаимодействий предприятий малого бизнеса и механизм интеграции малых производственных предприятий из теневого сектора в институциональную сферу

**Теоретическая значимость исследования** определяется тем, что в нем систематизирован комплекс внешних и внутренних воздействий, оказывающих влияние на деятельность, развитие и успех малых производственных предприятий в современных социально-экономических условиях. Систематизация субъектно-объектных взаимодействий позволила разработать концепцию их моделирования и разработки механизма институциональной поддержки малых производственных предприятий

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что предложенный механизм государственной поддержки позволит стимулировать раз-

витие малого производственного предпринимательства на федеральном и региональном уровне

**Апробация работы.** Реализация некоторых рекомендаций и выводов диссертационного исследования была осуществлена автором в процессе экономического консультирования руководителей малых промышленных предприятий в Тюменской области и Удмуртской республике. Основные положения работы были представлены на заседаниях и семинарах кафедры маркетинга и муниципального управления Тюменского нефтегазового университета, в научных изданиях были опубликованы 5 печатных работ, содержащих данные диссертационного исследования

**Структура и объем работы** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и списка используемой литературы. Основное содержание работы изложено на 163 страницах машинописного текста, включая таблицы, схемы и список литературы, содержащий 201 наименование

### **Содержание работы**

*Во введении* обосновывается актуальность темы, характеризуется степень ее изученности, определяется цель и задачи исследования, раскрываются новизна работы, ее практическая значимость

*В первой главе «Теоретико-методологические аспекты исследования субъектно-объектных взаимодействий в управлении малыми промышленными предприятиями»* диссертант анализирует основные концепции и подходы к исследованию управленческой деятельности

В диссертационном исследовании малое производственное предприятие определяется двух сторон с одной стороны – как социотехническая система с аналитическими категориями главными руководящими и контролирующими образцами, внутренней интеграцией, ориентацией на достижение целей в отношении к окружающей среде, адаптацией к набору условий окружающей среды, а, с другой, как совокупность иерархических, коммуникативных, пространственных субъектно-объектных и субъектно-субъектных взаимодействий, результирующая которых должна быть направлена на достижение определенных целей

Анализируя концепции социального управления, диссертант приходит к выводу, что, несмотря на многие принципиальные различия в подходах к понятию «социальное управление» можно выделить его ключевую закономерность, обуславливающую законы и принципы управления наличие устойчивого равновесия между субъектом и объектом управления, способность субъекта управления адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды. *Серьезные отклонения от равновесия между субъектом и объектом управления* могут стать причиной кризиса управления. Диссертант считает, что возможность кризиса управления является перманентной в связи с динамичностью внутренней и внешней среды объекта управления, наличием множества труднопрогнозируемых факторов, определяющих ее изменения

В результате анализа различных управленческих концепций и подходов к теории социального управления диссертант сделал следующие выводы

1 Воздействие в системе социального управления является ключевым понятием. Оно является осознанным и поэтому может трактоваться как воздействие субъекта управления на объект с целью перевода объекта в желаемое для субъекта состояние. Основным элементом управления является целеполагание.

2 Управление малыми производственными предприятиями в большей степени базируется на теории социального управления, нежели на теории менеджмента, так как основной миссией управленцев видится повышение качества жизни не только руководителей, но и работников.

3 В процессе осуществления управленческой деятельности создаются особого рода управленческие отношения, имеющие свою сложную внутреннюю структуру. В управлении малыми производственными предприятиями управленческие взаимодействия складываются из субъектно-объектных взаимодействий (воздействие внешней среды – предприятие, воздействия руководитель – предприятие и руководитель – работники), а также субъектно-субъектных взаимодействий, образующихся из субъектно-объектных (ответ руководителей на воздействия внешней среды или внутрифирменные управленческие воздействия).

Безусловно, управленческая деятельность преобразует различные стороны деятельности предприятия. Не стоит оспаривать мнение большинства исследователей и теоретиков управления о том, что реализация на практике концепции управления состоит в достижении предприятием определенных целей. Практика деятельности людей в рамках предприятия показала, что наиболее оптимальным способом реализации достижения целей является создание специального органа, который реализует управленческое воздействие и непосредственно не включен в процесс производства продукта, а находится как бы над ним.

Однако системная (процессорная) схема управления механистична, она замыкает все управленческие действия в одной точке – центре принятия управленческих решений. Процессорная схема управления объясняет многие виды субъектно-объектных взаимодействий руководителя и внешней среды, однако для понимания системы внутренних взаимодействий целесообразно обратиться и к анализу исторического опыта особенностей организационной и управленческой культуры в традиционных хозяйственных формах, существовавших в России.

Диссертант доказал, что для России такими особенностями, на взгляд диссертанта, являются объективно необходимый для выживания и развития предприятия трудовой коллективизм (который базируется на взаимопомощи и самоуправлении), своеобразная, отличная от западной этики успеха, этика труда, основанная, прежде всего, на ценностях православной духовности. При этом не следует недооценивать и влияние привнесенных элементов дру-

гих управленческих концепций, которые, несколько видоизменившись, прижились в российской экономической практике

Диссертантом для оценки влияния организационной культуры традиционных хозяйственных форм в России на управление современными малыми производственными предприятиями были проанализированы некоторые исторические аспекты деятельности общин, артелей, кооперативов. Именно эти хозяйственные формы, по мнению диссертанта, являются предтечей современных малых производственных предприятий.

Проведенный анализ дал возможность выявить следующие общие черты традиционных хозяйственных форм и малых промышленных предприятий современной России:

- 1 Трудовой коллективизм и взаимопомощь работников
- 2 Высокая степень участия работников в организации труда и решении технологических проблем, а иногда и в управлении предприятием
- 3 Более справедливое по сравнению с другими секторами и отраслями распределение полученных доходов
- 4 Высокая сплоченность рабочих и руководства успешных предприятий в решении поставленных перед ними социально-экономических задач

Ретроспективный анализ опыта организационной культуры и практики управления традиционных российских хозяйственных форм позволил диссертанту прийти к следующим выводам:

- Обусловленный природно-климатическими, историческими и религиозными факторами трудовой коллективизм привел к формированию таких уникальных и аутентичных форм организации труда как община, артель, кооператив (в его российском варианте)
- Высокая степень самоуправления, равноправия (но не «уровнировки»), взаимопомощи, групповой сплоченности и в то же время нетерпимое отношение к нарушителям сложившихся коллективных норм соответствуют русскому пониманию труда и принципам православной этики
- Несмотря на то, что государство относилось к традиционным формам организации труда по-разному, они доказали свою устойчивость и адаптивность к разным типам политических систем и социально-экономических формаций. В настоящее время такие хозяйственные формы как артель и кооператив успешно адаптируются к сложной системе многоукладной экономики переходного периода. Этот факт иллюстрирует их огромный потенциал и возможность использования сложившихся управленческих и трудовых традиций (с учетом специфики социально-экономических процессов, присущих современному обществу) в развитии малых промышленных предприятий.

*Во второй главе диссертации «Институциональные и неформальные аспекты управления малыми производственными предприятиями» диссертант исследует два важнейших блока управляющих воздействий: институциональные воздействия и воздействия неформальной экономики.*

Развитие малого предпринимательства реального сектора является важнейшим индикатором поступательного экономического развития государства. Уровень развития малых производственных предприятий демонстрирует предпринимательскую активность населения, очерчивает перспективные тенденции развития бизнеса в целом. Однако в диссертации отмечен и тот факт, что в России в последние годы в секторе малого производственного бизнеса наблюдается определенный застой. Несмотря на то, что существует разветвленная государственная и общественная система поддержки малого бизнеса, сокращается численность малых производственных предприятий (со 134,8 тысяч в 2001 году до 120,2 тысяч в 2006 году) и уменьшается количество занятых в сфере малого производственного предпринимательства (в 2001 году – 1911,1 тыс. человек, в 2006 году – 1525,6 тыс. человек)<sup>8</sup>. Это происходит в силу того, что государственная и общественная поддержка малого бизнеса недостаточно удовлетворительна, так как государством допущены просчеты в налоговой, финансовой, бюджетной политике в отношении малого бизнеса. Одной из причин таких просчетов является узко-системный подход к оценке параметров управляемой системы, который не учитывает предпринимательский потенциал населения и частичную интеграцию малых производственных предприятий в неформальную экономику, а только параметры уже функционирующих малых предприятий институционального сектора.

Государственная поддержка малого бизнеса была институционализована в Федеральных программах содействия малому бизнесу. Из-за нехватки средств и по ряду других объективных причин эти программы не были до конца реализованы. Анализ разрабатывавшихся ранее Федеральных программ поддержки и развития малого бизнеса позволяет выявить эти причины. К ним относятся

- отсутствие четко сформулированной стратегии действий по поддержке малого бизнеса,
- неполнота выделения актуальных проблем малых предприятий, их неструктурированность и неранжированность по значимости,
- нечеткость определения целей, делающая невозможным контроль их достижения,
- неполнота мер, предусматриваемых для достижения желаемых результатов,
- несоординированность мер поддержки, осуществляемых по разным направлениям,
- неопределенность результатов реализации мер поддержки,
- необоснованность сроков реализации мер и несогласованность логически связанных мер по срокам выполнения,
- нереалистичность программ из-за их ресурсной необеспеченности.

С целью определения значимости и эффективности Федеральных программ государственной поддержки малого бизнеса, диссертантом был про-

<sup>8</sup> Данные Госкомстата РФ ( <http://www.gks.ru> )

веден экспертный опрос в трех крупных индустриальных регионах Российской Федерации Московской и Тюменской областях, Удмуртской Республике. Выбор регионов был обусловлен следующими факторами. Московская область находится по количеству малых производственных предприятий на 1000 человек на уровне чуть выше общероссийского и их количество увеличивается (в 2005 г. на 7% по сравнению с 2004 г.). В Тюменской области количество таких предприятий на 1000 человек чуть ниже общероссийского уровня и остается относительно постоянным. Удмуртия – депрессивный «старопромышленный» регион, количество малых производственных предприятий на душу населения равно 6, что соответствует среднему по РФ, но с явной тенденцией к снижению (в 2005 г. – 5% к 2004 г.). В исследуемых регионах наряду с федеральными программами поддержки малого бизнеса регулярно разрабатываются аналогичные региональные программы содействия малому предпринимательству.

В качестве экспертов были привлечены владельцы, руководители и заместители 76 действующих малых производственных предприятий (Московская область – 34, Удмуртская республика – 25, Тюменская область – 17). Эти цифры соответствуют примерно 1,8 % от общего числа зарегистрированных в данных регионах малых производственных предприятий. Однако с учетом соотношения действующих и недействующих предприятий, которое по данным налоговых органов составляет 1 к 2, указанное число экспертов будет близко к представительной выборке. Общее количество опрошенных экспертов составило 188 человек (Подмосковье – 81, Удмуртия – 63, Тюменская область – 44).

Экспертный опрос касался следующих проблем с одной стороны была определена степень взаимодействий с институциональной экономикой, с другой стороны исследован уровень интеграции малых производственных предприятий в неформальную экономику.

Интенсивность взаимодействий на институциональном уровне оценивалась экспертами по следующим вопросам:

1 Активность обращений субъектов малого бизнеса к структурам, осуществляющим поддержку предпринимательства

2 Уровень реализации финансово-кредитной поддержки малого бизнеса и возможность ее получения предпринимателями

3 Степень эффективности законодательной поддержки малого предпринимательства, участие субъектов малого предпринимательства в законотворчестве

4 Правовое обоснование участия малых производственных предприятий в получении государственных и муниципальных заказов

5 Разработка схем кооперации малых и крупных промышленных предприятий

6 Правовые гарантии социальной защищенности предпринимателей в малом бизнесе

Интерпретация полученных результатов позволила диссертанту сделать вывод о том, что государственная поддержка малого предприниматель-

ства в настоящее время является малосущественной для малых производственных предприятий Например, 52,8% опрошенных ни разу не обращались в структуры поддержки малого предпринимательства, за финансово-кредитной поддержкой обращались только 6,8% предпринимателей, в законодательской деятельности участвовали только 3,9% респондентов, государственные и муниципальные заказы получали 9,8% предприятий

Проведенные исследования выявили наличие серьезных проблем во взаимодействии государственных и общественных институтов с субъектами малого производственного предпринимательства, в том числе в сфере оказания конкретной финансово-кредитной, залогово-гарантийной, законодательной поддержки

Далее в экспертном опросе определялись управленческие воздействия неформальной экономики на малые производственные предприятия

Эти воздействия формируются также во внешней среде предприятия, но их следствием являются особые аутентичные управленческие практики, которые являются достаточно характерной особенностью исследуемых предприятий Диссертант приводит определения неформальной экономической деятельности и выявляет критерии ее классификации (К Харт, Э Де Сото, А Портес, С Ю Барсукова <sup>9</sup>) Исходя из этого под неформальной экономикой диссертант понимает совокупность перемещения товаров, услуг и финансовых потоков вне рамок государственного (институционального) регулирования Так, наличие «теневого» производства, работ, услуг отметили 98% экспертов

Диссертант предполагает, что высокий уровень неформальной деятельности во многом предопределен сложностью налоговой системы, тяжелым налоговым бременем Кроме того, неформальная экономика имеет исторические корни еще совсем недавно частнопредпринимательская деятельность была запрещена, что не могло не повлиять на социально-культурную обстановку в предпринимательстве Наличие неформальной экономики предопределено еще и тем, что для осуществления неформальных взаимодействий (взаимоотношения с чиновниками, инвесторами, арендодателями, банками, криминальными «крышами») малые производственные предприятия должны иметь неконтролируемые официальными органами средства Подобные скрытые затраты — не только причина, но и след-

<sup>9</sup> Портес А Неформальная экономика и ее парадоксы // Западная экономическая социология Хрестоматия современной классики / Сост и науч ред В В Радаев, пер М С Добряковой и др М РОССПЭН, 2004 С 303–339, Сото Э де Иной путь Невидимая революция в третьем мире / Пер с англ Б Пинскер М Catalaxu, 1995 С 288 - 295, Харт К Неформальные доходы и городская занятость в Гане // Неформальная экономика Россия и мир / Под ред Т Шанина М Логос, 1999 С 163 – 167, Барсукова С Ю Неформальная экономика понятие, структура // Экономическая социология 2003 Т 4 № 4 С 15–36

ствие неформальной деятельности. Необходимость обслуживания неформальных транзакций ведет к их росту и наоборот.

В ходе экспертного опроса выяснялось мнение экспертов относительно формальных и неформальных издержек у малых производственных предприятий. В опросе сравнивались следующие виды неформальных издержек: неформальные затраты при взаимоотношениях с государственными органами, затраты на диверсификацию деятельности, затраты, обусловленные спецификой финансовых потоков, затраты на оплату труда.

Так, по мнению экспертов, частичный уход в неформальную экономику является единственно возможным вариантом для выживания и развития предприятия, так как взаимодействия в неформальном экономическом поле дают ряд существенных преимуществ: сохраняют оборотные средства, доход для реинвестиций, позволяют выплачивать работникам предприятий более высокую, чем на крупных заводах и фабриках заработную плату.

Таким образом, неформальные управляющие воздействия внешней среды формируют специфическую организационную культуру предприятия и предполагают особые внутрифирменные управленческие практики.

В диссертации подчеркивается, что малый бизнес очень часто сочетает, как формальные, так и неформальные управленческие практики. Это обуславливает и особые управленческие подходы, которые трудно идентифицировать, как патерналистские или социально-партнерские. На взгляд автора данного исследования, в этом случае имеет место особый вид управленческого воздействия, который можно назвать коммуитаризмом (трудовым коллективизмом). Его элементы: групповая взаимопомощь, высокая степень самоуправления, большая справедливость в распределении полученных доходов - и формируют своеобразную этику управления.

По результатам проведенного диссертантом экспертного опроса среди основных мотивов труда возможность тесного общения с коллегами, занимает второе место после заработной платы. Около 80% процентов опрошиваемых были удовлетворены взаимоотношениями с товарищами по работе. В свою очередь, очень высок процент респондентов, которые уверены в получении от коллег по работе помощи в трудных житейских ситуациях. Также очень велико количество работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством (89,3 %). Диссертант считает, что именно в рамках традиционных коллективистских установок рабочие и руководители солидаризируются против неблагоприятных управляющих воздействий внешней среды. Неформальные отношения с руководством являются важнейшим фактором благополучного положения рабочих на предприятии. На малых предприятиях преобладают коллективистские установки и на использование рабочего времени 61% опрошенных испытывает моральную ответственность, как за эффективное использование своего рабочего времени, так и за его результативность у товарищей по работе.

Очевидно, что тип менеджера-индивидуалиста, который зиждется только на рациональных принципах полезности, не вписывается в систему коллективистских ценностных установок российских рабочих. Специфиче-

ская организационная культура, свойственная российским малым производственным предприятиям, предполагает существование особого типа руководителя, ориентированного на создание дееспособного трудового коллектива и проявляющего заботу о благосостоянии его членов. Следовательно, неформальные коммунитарные управленческие практики могут складываться под влиянием следующих важнейших факторов во-первых, неблагоприятной внешней среды, во-вторых, высокой степени концентрации власти. Исходя из этого, наиболее приемлемым для малых производственных предприятий является такой стиль управления, когда с одной стороны руководители сочетают жесткий стиль руководства с заботой о благосостоянии своих работников, а с другой стороны работники имеют право сами принимать решения в ситуациях, связанных с организацией труда. Таким образом, работники малых производственных предприятий, становятся субъектами управления предприятием, подтверждая мнение К. Г. Барбаковой и О. М. Барбакова о том, что по мере развития организации возникает переход субъектно-объектных отношений в субъектно-субъектные.<sup>10</sup>

Для малых производственных предприятий также совершенно нехарактерна четкая иерархия отношений «Хозяева» успешных малых производственных предприятий как правило держатся с рабочими достаточно демократично, однако не опускаясь до панибратства.

Результаты исследований статусно-ролевых функций руководителей малых производственных предприятий подтверждают, что респонденты в целеполагании управления отдают предпочтение таким задачам как выживание предприятия и обеспечение достойного существования работников (1 и 2 место) перед задачами максимизации прибыли и личного обогащения (6 и 7 места).

Таким образом, социальная роль малых предприятий, в частности производственных, более весома, чем экономическая, а значит для страны и общества в большей степени важны социальные последствия развития малого бизнеса, нежели экономические индикаторы, показывающие развитие только институционального сектора («верхушку айсберга»), но не учитывающие неформальные трансакции товаров и услуг. В этой ситуации основными направлениями государственной политики в отношении малого предпринимательства представляются целесообразными следующие:

- 1 Сохранение и развитие традиционных управленческих, организационных и трудовых ценностей
- 2 Подготовка управленческих и особенно трудовых резервов для малых производственных предприятий
- 3 Создание новых рабочих мест и обеспечение занятости населения для преодоления безработицы

---

<sup>10</sup> Барбакова К. Г., Барбаков О. М. Информация как фактор развития информационного социума // Развитие региона: политические, экономические, правовые и социокультурные аспекты, Тюмень, Вектор Бук, 2000, С. 9-14

4 Минимальное экономическое и директивное регулирование деятельности малых предприятий со стороны государства и последующая их интеграция в институциональный сектор бизнеса

*В третьей главе диссертации «Комплекс субъектно-объектных взаимодействий в управлении малыми производственными предприятиями»* диссертант выявляет совокупность субъектно-объектных и субъектно-субъектных взаимодействий, определяющих не только феномен существования и деятельности малых производственных предприятий в условиях некомфортной внешней среды, но и достижение этими предприятиями успехов в социально-экономическом развитии. Очевидно, что в их успехе ключевую роль играет личность руководителя, в качестве которого чаще всего выступает владелец или совладелец малого производственного предприятия. Для изучения влияния факторов внешней среды на управление малым производственным предприятием диссертантом были выбраны малые производственные предприятия с позитивной экономической динамикой за последние пять лет. На этих предприятиях своевременно выплачивается заработная плата, причем она превышает среднюю заработную плату по отрасли и региону. Работники заняты полную рабочую неделю, а рынок сбыта продукции достаточно стабилен. По мнению автора диссертационного исследования, именно на таких малых производственных предприятиях можно наиболее объективно определить влияние факторов внешней среды на управление, исследовать эффективность управленческих практик, трудовые взаимоотношения и поведение работников. Такой метод социологических исследований как интервью с руководителями предприятий был выбран в связи с тем, что при помощи интервью можно наиболее оперативно получить данные о специфике взаимодействия предприятия с внешним окружением с учетом отраслевых и региональных особенностей, не ограничивая при этом ответы респондента рамками анкетных вопросов. В ходе разработки полуструктурированных интервью руководителей предприятий, был сформирован так называемый институциональный блок критериев, позволяющих получить мнение руководителей относительно управляющего влияния внешней среды на деятельность объекта управления. В данный блок вошли следующие проблемные аспекты: субъектно-объектные и субъектно-субъектные взаимодействия на общем фоновом уровне внешней среды, взаимоотношения институциональных субъектов управления внешней среды и объекта управления (предприятия).

В рамках указанных блоков важнейшими представляются следующие проблемы взаимоотношения руководителей малых производственных предприятий с государственными институтами в целом, и их представителями в частности:

1 Источники финансирования и инвестиций в малых производственных предприятиях

2 Взаимоотношения малых производственных предприятий с деловыми партнерами

### 3 Восприятие инноваций и их внедрение на малых производственных предприятиях

Результаты проведенных исследований во многом диссонируют с известными социологическими проектами, реализованными российскими социологами и специализированными организациями, изучающими развитие малого бизнеса в России (ТАСИС, Национальный Институт Системных Исследований проблем предпринимательства)<sup>11</sup> Так, согласно мнению экспертов, давших интервью, управляющее воздействие факторов внешней среды на эффективную деятельность малого предприятия является весьма значимым, но не превалирующим, как отмечают многие исследователи<sup>12</sup>

Руководители, действующие в экстремальных условиях, преодолевают административные барьеры, снижают налоги, находят необходимые средства для реализации программ развития предприятия за счет неформальных методов. Именно взаимодействия, характерные для неформальной экономики, позволяют предприятию не только выжить, но и успешно функционировать - подчеркивают руководители анализируемых предприятий

Основным препятствием для развития, по мнению руководителей малых производственных предприятий, является фактор экономической коррупции. Когда конкуренция выходит за рамки цивилизованного неформального регулирования, она приобретает нерыночный характер. По мнению опрошенных директоров предприятий, негативными последствиями такой конкуренции являются нечестность деловых партнеров, использование противозаконных методов разрешения конфликтов, "выдача" наиболее выгодных заказов и подрядов "своим" фирмам

Вторым важным барьером, отмеченным респондентами, является тяжелое налоговое бремя. Отношение суммы уплаченных налогов к сумме дохода составляют 70 %, а это означает, что денег на развитие предприятия практически не остается. По мнению экспертов, поэтому закономерным результатом такого налогового законодательства являются выплата заработной платы "черным налом" или в конвертах, что влечет за собой существенное увеличение "теневых" денежных потоков. По оценкам экспертов, объем теневых финансовых средств составляет около 70% от всех денежных средств, вращающихся в сфере малого бизнеса

Другие управляющие воздействия внешней среды, препятствующие развитию предприятий, не являются по оценкам руководителей значимыми. Так, по мнению предпринимателей, административные барьеры вполне преодолимы при относительно небольших материальных затратах. Большую роль в их преодолении играют во многом личные качества руководителя, такие как упорство в достижении поставленной цели, умение стойко переносить локальные неудачи. Предприниматели прекрасно осознают все мен-

<sup>11</sup> Исследование эффективности системы государственной поддержки малого предпринимательства в Российской Федерации состояние, направления развития - М. Национальный институт системных исследований проблем предпринимательства, 2003, Российское обозрение малых и средних предприятий - 2001 - М. ТАСИС, Ресурсный центр малого предпринимательства, 2002

<sup>12</sup> Фролов С.С. Социология организаций - М. Гардарики, 2001 с. 157-159, Emery F., Trist F. Socio-technical Systems. Penguin, NY, 1960, p. 27-35

тальные особенности, свойственные отечественному чиновничеству и не питают лишних иллюзий относительно государственной поддержки малого бизнеса. Они отмечают, что имеющаяся институциональная инфраструктура содействия малому бизнесу является малоэффективной, так как почти все обращения за финансовой и консультационной помощью (95%) в эти государственные и общественные институты заканчивались неудачей. Отсутствие реального доступа к финансовым ресурсам, в частности к кредитам банков, также не волнует предпринимателей. Для них реальными источниками финансирования являются доход предприятия и краткосрочные неформальные заимствования.

Следующий блок интервью касался личных и профессиональных качеств руководителей малых производственных предприятий. Результаты интервью, а также проведенный теоретический анализ этих положений, выявили, что эти предприятия являются уникальными объектами управления. С одной стороны, им свойственны многие признаки, характерные для крупных индустриальных предприятий (управление изменениями организационной структуры, операционной стабильностью предприятий, внедрением инноваций). С другой стороны, важное место в управлении занимают многогранные неформальные взаимоотношения между руководителями и работниками.

В результате интервью были выявлены некоторые характерные черты, присущие успешным руководителям. Этот факт нельзя признать тенденцией, но наличие общих черт у руководителей из различных регионов приводят к выводу о возможной типологии успешного управленца в исследуемой отрасли.

1 Все опрошенные имеют специализированное высшее техническое образование.

2 Все интервьюируемые обладают богатым жизненным и предпринимательским опытом.

3 Все интервьюируемые характеризуют своих отцов как лидеров в профессиональной деятельности и общественной жизни, но малотребовательными к благосостоянию и материальному благополучию.

Далее диссертант определил, что важнейшим фактором достижения успеха малыми производственными предприятиями является создание единого сплоченного коллектива (а не команды менеджеров), ориентированного на достижение социальных и экономических целей предприятия. Все опрошенные успешные руководители считают этот фактор самым значительным своим достижением.

Следующим важнейшим индикатором успешного управления предприятиями являются ориентации рабочих на партнерские отношения с руководством. Для исследования этих ориентаций в диссертации применялись количественные методы, основанные на методологическом подходе А.Л. Темницкого, а также интервью с рабочими малых производственных

предприятий<sup>13</sup> Кроме методики А Л Темницкого, были предложены индикаторы, свойственные, по мнению диссертанта именно коллективистским ориентациям рабочих, что позволило при выявлении взаимодействий применить не поляризованный континуум «патернализм – партнерство», а систему равнозначных ориентаций «патернализм – коллективизм – партнерство» (см табл 1)

**Таблица 1**

**Ориентации рабочих на отношения с руководством. (в % от числа ответивших)**

	2003	2004	2005
<b>Нормы патерналистских отношений</b>			
Ориентация на дружеские и доверительные отношения с руководством	17	15	18
Ориентация на неоспариваемое выполнение любых заданий руководства	8	5	5
Размер зарплаты зависит от взаимоотношений с руководством	9	12	8
Непротивление вмешательству руководителя в выполнение профессиональных обязанностей	16	14	11
Ориентация на получение помощи от руководства в трудных жизненных ситуациях	18	15	13
<b>Нормы коммуитарных отношений</b>			
Ориентация в определенных ситуациях как на дружеские и доверительные отношения с руководством, так и на чисто деловые (официальные)	68	71	79
Ориентация на обсуждение с руководством всех конфликтных ситуаций в процессе производства и принятие взаимоприемлемых решений	82	84	84
Размер зарплаты зависит от степени соблюдения норм и правил, установленных руководством и коллективом	67	69	72
Оценка необходимости вмешательства руководителя в выполнение профессиональных обязанностей и попытка доказать правильность своей точки зрения	78	74	79
Уверенность в получении помощи от руководства в трудных жизненных ситуациях, если помощь будет посильной для руководства и предприятия	63	65	68
<b>Нормы партнерских отношений</b>			
Ориентация на чисто деловые отношения с руководством	15	14	5
Отказ от выполнения несогласованных заданий или их оспаривание до нахождения компромисса	10	11	11
Размер зарплаты не зависит от взаимоотношений с руководством	24	19	20
Неприятие вмешательства руководителя в выполнение профессиональных обязанностей	6	12	10
Отсутствие расчета на получение помощи от руководства в трудных жизненных ситуациях	19	20	19

Полученные результаты свидетельствуют о преобладании коллективистских установок во взаимоотношениях руководства с работниками В от-

<sup>13</sup> Темницкий А Л Социокультурные факторы трудового поведения промышленных рабочих 1990-е годы // Социологический журнал 2002 №2

носителем неблагоприятных условий внешней среды именно такие ориентации вместе с неформальными управленческими практиками руководителей позволяют выживать малым производственным предприятиям

Подтверждением этого положения служат и результаты авторских исследований трудового поведения (взаимодействий в социальных группах) работников малых производственных предприятий Московской, Тюменской областей и Удмуртской республики

И работники, и руководители исследуемых малых производственных предприятий отметили сплоченность коллективов, их целеустремленность. Также они подчеркивали высокую степень удовлетворенности во взаимоотношениях с коллегами по работе. Индивидуалистские мотивы труда, по мнению респондентов, можно считать незначительными. Уровень коллективной ответственности за использование рабочего времени на всех исследованных успешных малых производственных предприятиях остается очень высоким.

Таким образом, работники малых производственных предприятий самоидентифицируют себя, прежде всего, как «членов трудового коллектива».

Важнейшим индикатором коллективистских ориентаций является и характер групповой сплоченности рабочих (см. табл. 2).

**Таблица 2**

**Распределение рабочих успешных малых предприятий по характеру групповой сплоченности, %**

Характер групповой сплоченности	Исследованные предприятия			
	№1 Ижевск	№2 Тюмень	№3 Троицк	№4 Ижевск
Не удовлетворены отношениями с коллегами по работе и руководителями (разобщенные)	-	5	-	3
Удовлетворены отношениями с коллегами по работе, но не удовлетворены отношениями с руководством (оппозиционеры)	6	5	4,5	6
Не удовлетворены отношениями с коллегами по работе, но удовлетворены отношениями с руководителями (маргиналы)	-	5	1,5	3
Удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе и отношениями с руководителями (сплоченные)	94	85	94	88

Подавляющее преобладание последней группы (сплоченных) также указывает на традиционность коллективистских установок на малых производственных предприятиях. Процесс производства (созидания) характеризуется высокой групповой сплоченностью рабочих и их солидаризацией с руководством в достижении краткосрочных и долгосрочных целей предприятия.

Интервью, взятые у нескольких работников успешных малых предприятий, позволили сделать вывод и об отсутствии неформальных лидеров на исследуемых предприятиях. Их функции во многом выполняют сами руководители предприятий, которые максимально приближены к трудовому процессу. Если же руководитель по каким-либо причинам вовремя не отреаги-

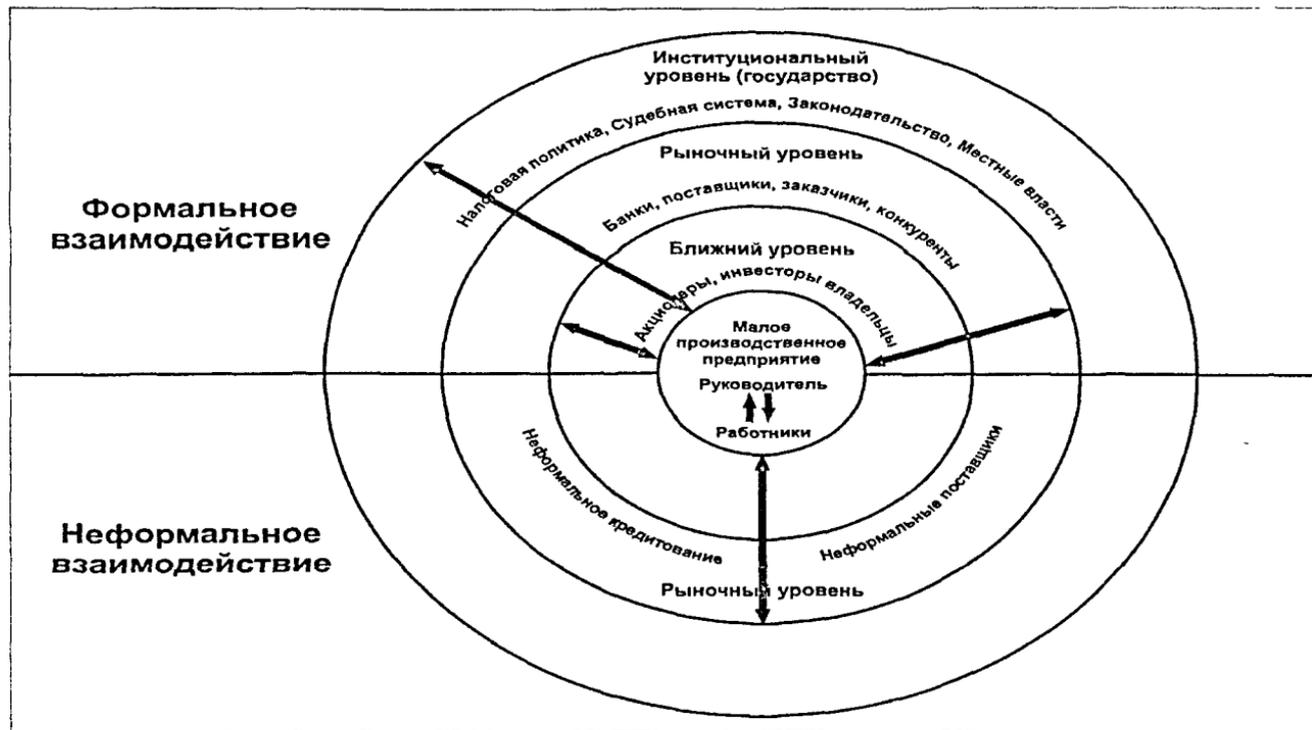


Рис.1 Модель субъектно-объектных взаимодействий российских малых производственных предприятий

**Механизм перехода субъектно-объектных взаимодействий (факторов внешней среды) в субъектно-субъектные (негативные последствия для экономики) и механизм их преодоления**

Факторы	Субъектно-объектное взаимодействие		Последствия для экономики (субъектно-субъектное)	Механизм преодоления негативных последствий на институциональном уровне (субъектно-объектные взаимодействия)
	Характер воздействия (вызова) внешней среды	Ответ объекта (руководителя)		
<b>Ближний уровень</b>				
<b>Акционеры и собственники</b>	Попытка продать или передать свое участие в предприятии третьим лицам, изменить специализацию предприятия, его технологическую политику	Возможен увод основных фондов и персонала в новое предприятие	Большое количество брошенных, не функционирующих предприятий, перебои в выпуске необходимой продукции	Регламентация приоритета выкупа участия (доли) в малом производственном предприятии его собственниками и работниками
<b>Рыночный уровень</b>				
<b>Банки</b>	Высокие ставки кредитования, выдача кредитов под залог и обеспечение	Необходимость обращения к неформальному кредитованию	Увод части финансовых потоков в неформальную экономику, в том числе из под налогообложения	Создание венчурных фондов по кредитованию малых предприятий реального сектора
<b>Заказчик</b>	Устанавливают определенный уровень своей материальной заинтересованности, отдавая предпочтение в закупках, тендерах, аукционах, котировках «сво-	Использование услуг специализированных посреднических фирм, имеющих неформальные связи с заказчиком	Процветание неформальных посреднических фирм, институционализация теневых финансовых инструментов в масштабах всей эко-	Разработка системы субконтрактации и кооперации малых и крупных предприятий, в которой были бы предусмотрены предельные уровни цен, условия и порядков расчетов за поставленную

	им) фирмам		номики	продукцию Определение возможности получения государственных и муниципальных заказов именно малыми производственными предприятиями
<b>Поставщики</b>	Устанавливают монополично высокие цены на комплектующие, материалы, полуфабрикаты	Переориентация на неформальных поставщиков	Необходимость фирмно-однородных для легализации «теневых» материально-технических ресурсов	Отмена НДС по материально-техническим ресурсам, поставляемым для малых производственных предприятий, по реализации продукции Вместо него ввести целевой налог с продаж
<b>Конкуренты</b>	Демпинг со стороны неформальных конкурентов за счет снижения ими формальных издержек	Не исключается переход к теневым наличным расчетам	Вывод части средств из-под налогообложения	
<b>Партнеры</b>	Несвоевременные расчеты, «замораживание» оборотных средств МП	Вынужденные закупки материально-технических ресурсов за наличные деньги, задержки в выплате зарплаты	Невозможность наращивания объема выпуска продукции, замедление оборота и реализации	Разработка системы субконтрактации и кооперации малых и крупных предприятий
<b>Институциональный уровень</b>				
<b>Налоговая политика</b>	Тяжелое налоговое бремя, высокие экономические ставки налогов непродуманный специальный налоговый режим для МП, отсутствие налогового стимулирования	Радикальное занижение налоговой базы по налогам с оборота и дохода через фирмы-однодневки, выплата зарплат в конвертах	Снижение налоговых поступлений в бюджет, развитие неформальных услуг по операциям с наличными, снижение объема уплаты страховых взносов в ПФ, ФСС, ФОМС	Унификация налогового режима для малых производственных предприятий
<b>Органы регио-</b>	Предоставляют мало нало-	Индифферентное отно-	Государство несет до-	Ликвидация неэффективных ор-

нального и муниципального управления	говых льгот, не обеспечивают достаточную залогово-гарантийную поддержку, не оказывают финансовую поддержку даже социально-значимым МП, ограничивают доступ МП к государственным и муниципальным заказам	шение руководителей к инфраструктуре поддержки МП на локальном уровне	полнительные издержки по содержанию ненужных структур департаментов, отделов, обучающих центров и т.д.	ганов поддержки малого предпринимательства, обеспечение залогово-гарантийной поддержки малых предприятий производственного сектора
<b>Законодательные органы</b>	Законодательная и нормативная база малого бизнеса разработана без учета пожеланий и предложений представителей малого бизнеса	Несоответствие норм законодательства экономическим реалиям	Законодательство, регламентирующее развитие малого бизнеса не выполняется малыми предприятиями	Разработка предпринимательского кодекса, регламентирующего взаимодействия предпринимателей с внешней средой и имеющих приоритет перед другими законодательными актами, передача регулирующих функций от исполнительных органов государственной власти судебной системе

институциональном уровнях), внешние неформальные взаимодействия (взаимодействия со структурами неформальной экономики), внутренние взаимодействия (субъектно-объектные и субъектно-субъектные) Комплекс данных взаимодействий определяет специфику существования и развития российских малых производственных предприятий в современных условиях

Для оптимизации деятельности малых производственных предприятий, преодоления неблагоприятных тенденций ухода в неформальную экономику диссертантом разработан управленческий механизм институциональной поддержки малых производственных предприятий (Табл 3) Его реализация позволит интегрировать неформальные взаимодействия в институциональную среду

*В заключении* сформулированы основные выводы по результатам проведенных исследований, подчеркнута значимость дальнейшего изучения проблемы

**Публикации.** По теме диссертации опубликованы следующие работы

1. Кривенков А Ю Проблемы исследования социальных взаимодействий в малом бизнесе РФ // Материалы всероссийского научного семинара «Вузовская наука теоретико-методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права Выпуск 1- Тюмень, 2003 - 0,2 п л

2. Кривенков А Ю Малый бизнес неформальные экономические отношения и коммуитарные управленческие практики // Материалы всероссийского научного семинара «Вузовская наука теоретико-методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права Выпуск 2- Тюмень, 2005 . - 0,1 п л

3 Кривенков А Ю Прикладные аспекты применения научного менеджмента в управленческих практиках малого бизнеса возможности и противоречия // Материалы всероссийского научного семинара «Вузовская наука теоретико-методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права Выпуск 4 - Тюмень, 2006 - 0,1 п л

4 Кривенков А Ю Оценка управляющих воздействий внешней среды и внутрифирменных взаимодействий на деятельность малых предприятий нефтегазового машиностроения // Нефть и газ – 2006 - №4 - 1,1 п л

5 Кривенков А Ю Коллективистские ориентации работников малых промышленных предприятий как фактор успешной управленческой практики// Материалы всероссийского научного семинара «Вузовская наука теоретико-методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права Выпуск 5 - Тюмень, 2006 - 0,4 п л



Подписано к печати *27.04.07*  
Заказ № *178*  
Формат 60x84 1/16  
Отпечатано на RISO GR 3770

Гознак  
Уч - изд л *1,5*  
Усл печ л *15*  
Тираж *1000* экз

---

**Издательство «Нефтегазовый университет»**

Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования  
«Тюменский государственный нефтегазовый университет»

625000, Тюмень, ул Володарского, 38

Отдел оперативной полиграфии издательства «Нефтегазовый университет»  
625039, Тюмень, ул Киевская, 52