

УДК 316

РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

© 2010 г.

А.В. Рушева

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

AVR0201@yandex.ru

Поступила в редакцию 23.06.2010

Рассматриваются проблемы управления социальными учреждениями в условиях рыночных отношений и возможности использования ресурсного подхода к управлению учреждениями социальной сферы. Акцент делается на финансовом аспекте их функционирования и руководстве персоналом как ключевом факторе повышения конкурентоспособности социальных учреждений.

Ключевые слова: ресурсное обеспечение, источники финансирования, персонал, конкурентоспособность, человеческие ресурсы, социальная работа, трудовой потенциал.

Существенные перемены в социально-экономической жизни страны привели к серьезным изменениям в подходах к управлению современными организациями.

Рыночные отношения диктуют жесткие условия выживания и функционирования современных организаций. Не являются исключением и социальные учреждения. Несмотря на то что до сих пор основным поставщиком социальных услуг остаётся государство, в России постепенно начал складываться рынок социальных услуг. Для того чтобы организация могла успешно осуществлять свою деятельность на рынке, необходимо выполнение ключевого условия: владеть механизмом конкуренции, т.е. быть конкурентоспособным.

Конкурентоспособность – это агрегированная характеристика конкурентных преимуществ, т.е. тех активов и параметров субъекта рыночных отношений, которые формируют его позитивные отличия от соперников в конкуренции. Именно процесс формирования, использования субъектами рынка конкурентных преимуществ – основной источник функционирования механизма конкуренции, характеризующийся и сопровождающийся постоянными изменениями во всех составляющих его элементах. В различных формулировках конкурентоспособности называются свойства, за счет которых субъект рыночного соревнования может «выдерживать конкуренцию». Все другие различия в определении конкурентоспособности связаны с тем, за счет каких свойств предприятия может это сделать [1].

«Держать руку на пульсе» – девиз современного руководителя. Что это означает? Прежде всего: постоянный анализ макро- и микросреды

организации с последующим принятием адекватных ситуации мер; анализ организационного потенциала, который подразумевает не только наличие необходимых ресурсов, но и возможность их развития. К вышесказанному следует добавить ещё один немаловажный фактор, сопряжённый с анализом тех ресурсов и возможностей, за счёт которых организация может поддерживать и усиливать свою конкурентоспособность.

Чтобы реализовать поставленные цели, управляющим необходимо прежде всего осознать, что организация является достаточно сложной системой, приобретающей, соединяющей, потребляющей, воспроизводящей и распределяющей различные виды ресурсов. Недостаток ресурсов не позволяет экономическим субъектам успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию, выполнять институциональные функции подчас даже в самых благоприятных внешних условиях. Роль ресурсов принципиально важна и не только потому, что без них субъект не достигнет стратегической цели, а потому, что ресурсы – это потенциал организации.

Проблемы ресурсного обеспечения в современной России в значительной мере обусловлены предшествующими десятилетиями тотального господства государственной собственности, когда хозяйствующие субъекты обменивались ресурсами (в т.ч. и товарными) в рамках и по правилам единого собственника и вся ответственность за потери ложилась не на их руководителей, а на государство. Такие организации, в принципе, не могли обанкротиться, поэтому управление ресурсным обменом и ресурсным обеспечением как специфическая деятельность

не рассматривалось ни в теоретическом, ни в практическом аспектах. В настоящее время в России экономические субъекты перешли на новые условия обмена принадлежащими им ресурсами и вынуждены полностью отвечать за принятые управленческие решения своими активами [2].

Согласно одной из современных концепций стратегического управления – ресурсному подходу, основной задачей менеджера является привлечение, распределение и контроль над ресурсами организации.

Практическое значение ресурсной модели заключается в том, что конкурентное преимущество компании создается не только на основе ее способности собрать и использовать нужную комбинацию ресурсов, но и посредством постоянного развития существующих ресурсов и способностей и создания новых в ответ на быстрые изменения ситуации на рынках.

Традиционно выделяют пять типов основных ресурсов: люди; деньги; сырьё и материалы; оборудование и прочие средства производства; информация и технологии.

Каждый из типов играет свою, особенную роль в жизни организации, но в зависимости от сферы деятельности из данного перечня могут быть выделены ключевые ресурсы, определяющие базовый потенциал конкретного предприятия.

Попробуем представить управление социальным учреждением через данный подход.

Ресурсы сферы социального обслуживания включают в себя всю совокупность материальных и нематериальных сил и средств из различных источников, которые могут использоваться и которые применяют в своей деятельности социальные учреждения как экономические субъекты для решения трудной жизненной ситуации и удовлетворения потребностей своих клиентов и/или групп населения, для оказания социальных услуг.

Согласно закону «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации» [3] ресурсное обеспечение социального обслуживания включает: имущественное обеспечение социальных служб (ст. 22); финансовое обеспечение учреждений социального обслуживания (ст. 23); предпринимательскую деятельность учреждений социального обслуживания (ст. 24); кадровое обеспечение социальных служб (ст. 25).

Делая поправку на то, что сферой деятельности любого социального учреждения является сфера человеческих отношений, а его целью – оказание помощи клиентам в решении трудных

жизненных ситуаций, очевидно, что ключевым ресурсом в данной области будут выступать люди – кадры социальных служб.

Несмотря на это, так уж сложилось, что по своей природе социальная политика в целом несамостоятельна, так как зависит от финансовых ресурсов, которые могут быть выделены на обеспечение осуществляемых в ее рамках мероприятий.

Финансовые ресурсы социального учреждения – это денежные средства, формируемые при его образовании и пополняемые в ходе производственно-хозяйственной деятельности за счет реализации услуг, реализованного имущества, а также путем привлечения внешних источников финансирования [4].

Одной из ключевых проблем управления руководителями социальной сферы называют недостаточное финансирование, ограниченность бюджета, несоответствие рекомендованных затрат на социальное обслуживание реальным ценам, отсутствие возможности материального стимулирования социальных работников и т.д.

В качестве основных источников финансирования социальной политики можно рассматривать:

а) государственный бюджет, включающий в себя средства федерального и консолидированных бюджетов РФ;

б) государственные внебюджетные социальные фонды – Пенсионный фонд РФ, Государственный фонд занятости населения, Фонд социального страхования, Фонд обязательного медицинского страхования;

в) средства работодателей.

Для поддержания и развития системы социальных учреждений субъектам Российской Федерации регулярно предоставляется финансовая помощь из других источников: выделяются дополнительные средства из внебюджетных источников финансирования, например, бюджета федеральных целевых программ от целевых социальных фондов; кредиты банков и средства других кредиторов; доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности учреждений социального обслуживания; средства, поступившие в качестве платы за социальные услуги; благотворительные взносы и пожертвования и др. [4].

Казалось бы, указанные источники дополнительного финансирования должны разрешать многие проблемы данного характера, но на практике дело обстоит не так уж гладко. Причин этому много. Например, далеко не все социальные учреждения, будь то государственные или НКО, могут вести предпринимательскую

деятельность; лишь небольшой процент подобных организаций являются участниками федеральных целевых программ; непрозрачность распределения и расходования финансовых бюджетных средств также усложняет реализацию запланированных результатов.

Таким образом, в современных условиях назрела потребность в разработке и обосновании принципиально нового механизма финансового регулирования социальной сферы. Государственный сектор, коммерческие и неприбыльные организации вправе использовать все доступные и не противоречащие законам финансовые инструменты, способствующие эффективному финансированию социальной сферы.

В настоящее время наиболее распространёнными продолжают оставаться такие методы финансирования текущей деятельности организаций и учреждений, как: самофинансирование – предусматривает обеспечение организаций и учреждений за счет их собственных доходов; сметное финансирование – предоставление денежных средств из государственного бюджета для покрытия расходов учреждений социальной сферы; смешанное финансирование, при котором расходы учреждения покрываются за счет и бюджетных, и собственных источников.

Большая часть социальных учреждений всё ещё находится на сметном финансировании. Смета хозяйствующего субъекта социальной сферы является главным инструментом расчета его годовой потребности в финансовых ресурсах, а также условием обеспечения поступления средств на текущие расходы хозяйственной деятельности. К сожалению, данный метод имеет значительные недостатки: утрачивается или по крайней мере существенно ослабляется связь затрат и результатов, т.е. финансируется не объем и качество выполненной работы (услуг), а время присутствия на работе. При таком подходе оплата труда ставится в прямую зависимость от образования, стажа работы, должности, отработанного времени. При этом качество работы и обслуживания лишь подразумевается, но прямо и конкретно не учитывается. Способ нормирования труда при таком варианте сметного финансирования неизбежно ведет к уравниловке и в конечном счете к снижению стимулов эффективной деятельности [5].

По мере развития системы социального обслуживания в отдельных регионах РФ (Пермская, Нижегородская (Арзамасский, Городецкий р-ны), Владимирская, Кировская обл., Алтайский край (г. Барнаул), Приморский край (г. Находка), г. Биробиджан и др.) уже прошли

апробацию инновационные управленческие технологии оказания социальных услуг (денежные потребительские субсидии, целевые потребительские субсидии (социальные ваучеры), заказ на социальное обслуживание, результативно-ориентированные программы социальной помощи, технологии измерения результативности предоставления социальной помощи и социальных услуг, административные технологии). Внедрение этих технологий приобретает для регионов и муниципалитетов новое значение в связи с происходящими в стране реформами в социальной сфере и, в частности, разграничением полномочий между региональным уровнем государственной власти и местным самоуправлением, монетизацией натуральных льгот, переходом на бюджетирование, ориентированное на результат.

Ценность этих технологий заключается и в том, что все они, несмотря на свою инновационность, не являются чистыми технологиями «завтрашнего дня». Имеющийся опыт их внедрения свидетельствует о том, что они могут реально использоваться в практике работы органов социальной защиты населения в российских регионах и муниципалитетах [6].

Подводя итог рассмотрению финансового состояния социальных учреждений, можно сделать вывод, что с увеличением масштабов учреждений социальной защиты и социального обслуживания, образующих важную часть системы жизнеобеспечения населения, спектр источников их финансирования расширяется. Несмотря на это преимущественную роль всё же должна играть бюджетная система, за счет которой люди будут получать гарантированный государственный минимум услуг. В денежном выражении этот минимум может быть установлен на уровне минимальных текущих затрат в социальных учреждениях, т.е. гарантированного объема финансирования [7].

Наряду с вышеперечисленными дополнительными источниками финансирования учреждений социальной сферы, направлениями укрепления их финансово-экономической базы могут быть следующие мероприятия:

- развитие благотворительности и привлечение индивидуальных пожертвований;
- увеличение вложений меценатов-промышленников;
- стимулирование собственной коммерческой деятельности;
- развитие механизма льготного налогообложения свободных финансовых средств (средоточенных в банках) в интересах учреждений социальной защиты населения.

Целесообразно также усилить косвенную поддержку рассматриваемых учреждений, например, за счёт предоставления помещений, оборудования и т.п. [7]. Подобные мероприятия будут способствовать поддержанию и развитию материально-технической базы социальных учреждений, созданию здоровых и комфортных условий труда.

С другой стороны, чтобы успешно действовать на рынке, мало обладать материально-финансовыми ресурсами. Руководителям необходимо обратить внимание на внутренние возможности организации, которые уникальны и присущи только ей. Как правило, именно посредством грамотного использования и наращивания внутреннего потенциала организации и определяют наличие её конкурентного преимущества.

В широком смысле слова понятие «потенциал» представляется как «источник возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определённой цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определённой области» [8, с. 1058].

В настоящее время наиболее значимым является трудовой потенциал, который может рассматриваться как в ракурсе общеорганизационной эффективности, так и относительно деятельности конкретного сотрудника.

Трудовой потенциал работника представляет совокупную способность физических и духовных свойств отдельного человека достигать в заданных условиях определённых результатов его производственной деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи – с другой. Следовательно, трудовой потенциал работника – величина непостоянная, которая непрерывно изменяется. Трудоспособность человека и аккумулируемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности повышаются по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда и жизнедеятельности. Отсутствие подобных благоприятных условий негативно сказывается на самочувствии работника, снижая его трудовые возможности.

Трудовой потенциал организации составляет некоторое множество (совокупность) трудоспособных работников. Кроме того, трудовой потенциал организации отличен от трудового потенциала работников, т.к. система всегда больше суммы составляющих её частей – индивидуальных/ трудовых потен-

циалов работников – в силу возникновения нового качества – синергетического эффекта, обусловленного взаимодействием составляющих систему элементов.

Таким образом, одной из главных задач руководства становится не просто набор рабочей силы необходимого качества и в нужном количестве, а формирование трудового потенциала организации. В частности, при управлении персоналом следует помнить, что потенциал характеризуется не только степенью подготовленности работника к занятию той или иной должности, а его возможностями в долгосрочной перспективе – с учётом возраста, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации.

Как утверждают авторы ресурсной модели, уникальные ресурсы и способности фирмы являются основой стратегии, которая, в свою очередь, должна позволять организации наилучшим образом эксплуатировать свои стережневые компетенции для использования возможностей, возникающих во внешней бизнес-среде [9]. Поскольку обладателями данных характеристик являются люди, отметим роль «человеческих ресурсов» в организациях.

Понятие «человеческие ресурсы» имеет много синонимов: «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», «персонал», под которыми понимают определённую часть населения, обладающую необходимым образованием, физическим развитием, здоровьем, культурой, системой ценностей, креативностью, способностями, знаниями, интеллектуальным потенциалом и практическим опытом для работы [4].

Согласно концепции «человеческих ресурсов», получившей распространение в США с середины 1970-х годов, персонал – это такой же важный производственный ресурс, как финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а следовательно, предприятие в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса в зависимости от выбора стратегии. Американские учёные и руководители считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, т.к. одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится его развитие (обучение, мотивация, карьерный рост), а не просто удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Не случайно понятие «управление человеческими ресурсами» в США вытеснило из обихода термины «кадры»,

«персонал», «управление кадрами», «управление персоналом» [10, с. 16].

Похожая тенденция уже наблюдается и в нашей стране. По мере развития экономики, интернационализации характера управления, повышения роли человеческого фактора в организации на многих отечественных предприятиях появляются «службы управления человеческими ресурсами», «службы по персоналу» или «HR-отделы», часто возглавляемые специально подготовленными «менеджерами по персоналу». Кроме того, заметно расширились и функции HR-специалистов.

Между управлением человеческими ресурсами организации и важнейшими аспектами эффективности её деятельности прослеживается прямая зависимость: чем выше степень удовлетворённости работников результатами труда, ориентация их на цели организации, тем выше экономическая и социальная эффективность организации. Следовательно, человеческие ресурсы – это главное достояние организации в конкурентной борьбе, которое надо беречь и развивать вместе с другими ресурсами.

Учитывая вышеизложенное, попробуем понять, кем и чем представлены «человеческие ресурсы» социальных учреждений?

Кадровый состав социального обслуживания достаточно разнообразен и включает в себя специалистов в области социальной работы, психологов, юристов, экономистов, педагогов, медицинский персонал и др., входящих в штатное расписание социальных учреждений [4].

Профессиональное и качественное оказание услуг возможно лишь при условии обеспечения организации кадрами соответствующей квалификации. С формальной точки зрения, этому призваны способствовать существующие нормы и стандарты социального обслуживания [11], регламентирующие деятельность социальных учреждений и содержащие определённые требования к персоналу, например: «высшее образование без предъявления требований к стажу работы и наличие сертификата специалиста по социальной работе или среднее специальное образование, наличие сертификата специалиста по социальной работе и стаж работы в учебно-воспитательных, медицинских учреждениях или органах социальной защиты не менее 5 лет» [12].

К сожалению, несмотря на внушительное количество нормативных документов, ориентированных на повышение качества социального обслуживания, в 2007 г., например, далеко не все работники (приблизительно 40–50 %) имеют и профильное образование и умеют приме-

нять современные технологии социальной работы. [13] Большую часть составляли люди без специальной подготовки, что отрицательно сказывалось как на результатах труда, так и на их самочувствии и мотивации. Такие работники, выполняя свои профессиональные обязанности, конечно, могут принести пользу, однако качество и эффективность их деятельности будет недостаточной. В связи с этим актуальной становится проблема профессионального отбора в сферу социальной работы, целью которого является выявление профессиональной пригодности с точки зрения уже имеющихся основных качеств личности, с учётом того, что необходимые профессиональные навыки могут быть приобретены или усовершенствованы непосредственно в процессе практической деятельности [14, с. 228–229].

Как показывает практика, оценивать кандидата на вакантную должность лишь с формальной точки зрения недопустимо, поскольку на успешность трудовой деятельности социального работника большое влияние оказывает и уровень сформированности профессиональной системы ценностей индивида, его личностные качества, мотивированность к труду. Так, например, профессионально-этическим Кодексом социального работника прописывается значение таких ценностей, как гуманность, справедливость, самоопределение, конфиденциальность, недискриминационность, честность в профессиональной деятельности и др.

Таким образом, в современных условиях, формируя коллектив высококвалифицированных и заинтересованных работников (составляющих трудовой потенциал организации!), следует применять комплексную, интегрированную систему показателей профессиональной пригодности. Подобная схема оценки позволит сделать её более объективной и результативной, поскольку в ней будут заложены ориентиры не только на формальное соответствие работе (наличие документов, подтверждающих уровень профессионального образования и стаж работы), но и на наличие профессионально значимых личностных качеств специалиста.

В некоторых социальных учреждениях для системы оценки персонала при приёме на работу уже используются такие формы и методы оценки, как собеседование, специальные оценочные центры, наблюдение, количественные и графологические методы, метод графического профиля, тестирование и т.д. [15, с. 117], позволяющие более объективно определить профессиональную пригодность соотрудника.

Подобный опыт следует распространять и совершенствовать, применяя профессиональный подход к отбору и оценке кадров в сферу социальной работы.

Другой аспект формирования трудового потенциала организации связан с не менее значимой проблемой – разработкой и внедрением системы должностного продвижения сотрудников. В настоящее время важно иметь современный, конкурентоспособный «кадровый капитал», что достигается с помощью действенной системы повышения квалификации и развития персонала, раскрытия и рационального применения потенциала каждого сотрудника. Необходимость решения данной управленческой задачи обусловлена также и происходящим во внешней среде ускорением процесса устаревания профессиональных знаний и навыков.

Отсутствие у социальных работников базовых знаний, конкретных умений и навыков приводит к тому, что в работе они ориентируются на свои душевные качества и житейский опыт, что связано с большими ресурсными затратами. Это, в свою очередь, снижает профессионализм социальных работников, сдерживает процесс профессионализации социальной работы [16, с. 78–81].

С одной стороны, для подготовки высококвалифицированных кадров социальной работы и дополнительного профессионального обучения уже работающих сотрудников социальных служб сегодня существуют различные возможности: обучение на специальных факультетах социальной работы (по очной и заочной форме обучения), участие в тематических семинарах и конференциях и других мероприятиях, организуемых государственными территориальными и муниципальными органами управления. С другой позиции – реализация данных возможностей часто затруднена в силу финансовых ограничений.

«Большим местом» в управлении персоналом продолжает оставаться мотивация социальных работников. В некоторых учреждениях социальной защиты «антимотивы» преобладают над мотивами. К негативным факторам относятся низкий уровень заработной платы; необходимость выполнения работы, не входящей в круг должностных обязанностей; слабая организация труда; недемократичность и некорректность руководства; проблема психологической разгрузки, «защиты самих защищающих» и др. [16, с. 137–138].

В этой связи небезосновательной становится необходимость принятия соответствующих мер по повышению мотивации «человеческих ре-

сурсов» социальных учреждений, поскольку мотивация занимает ведущее место в структуре поведения личности. Мотивационный фактор обеспечивает превращение знаний, умений и навыков в средства профессионального и личностного роста, тем самым способствуя достижению профессионального мастерства.

Несмотря на большое количество нерешённых вопросов в организации социального обслуживания населения, мотивами ныне действующих специалистов, впрочем, как и студентов, выбравших данное направление работы, являются: «желание помогать людям» (98%), «стремление общаться с людьми» (75%) [16, с. 78–81]. Кроме того, значимыми являются и такие аспекты, которые позволяют продемонстрировать свою компетентность во многих сферах, показать творческое мышление и заботу об экономии ресурсов организации. Специалисты, рефлексирующие по поводу результатов своей деятельности, положительной оценкой считают такую ситуацию, когда усилия, затраченные на работу с клиентом, оправдали их ожидания и привели к позитивным изменениям [17, С. 61–62].

Из вышеизложенного следует, что практическое социальное обслуживание в нашей стране обеспечивается и «держится» на тех работниках, трудовой потенциал которых представлен главным образом совокупностью духовных качеств личности, желания выполнять общественно значимую работу. Такие люди делают существенно больше, нежели предписано должностной инструкцией. Им присуща гуманистическая направленность, личная и социальная ответственность, обостренное чувство добра и справедливости, чувство собственного достоинства и уважение достоинства другого человека, терпимость, вежливость, порядочность, эмпатичность, готовность понять других и прийти к ним на помощь и др.

Следовательно, управление персоналом социальных служб должно основываться на стратегических положениях, в соответствии с которыми отношение к людям, занятым социальной работой, строится не как к кадрам, а как к человеческим ресурсам, ценность которых всё время возрастает, а затраты, связанные с ними, необходимо воспринимать не как досадные расходы, а как инвестиции в человеческий капитал [18, с. 143].

Преодолеть выделенные трудности, учитывая имеющийся потенциал системы организаций социального обслуживания, возможно только с помощью создания сильной правовой и нормативной базы данной системы, включая

адекватные государственные стандарты для социального обслуживания; выделения необходимых финансовых и материальных средств на социальные нужды и решение социальных проблем местным и федеральным органам управления; обеспечения социальных учреждений квалифицированным персоналом и специально подготовленными кадрами по социальной работе.

Список литературы

1. Александрова Ю.Ю. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике // Проблемы современной экономики, № 1(21). Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21900>
2. Журавлёв А. Управление ресурсным обменом. Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/13_5_02.htm
3. ФЗ № 195-ФЗ от 10.12. 1995 г. «Об основах социального обслуживания населения в Российской Федерации».
4. Максимова М.Н. Формирование и эффективное использование ресурсов в социальном обслуживании региона /Автореферат дисс. ... д.э.н. М., 2007.
5. Романова Т.Ф. Финансовая политика государства в социально-культурной сфере // Финансовые исследования 2000. № 1. Режим доступа: http://finis.rsue.ru/2000_N1/fin_pol.htm
6. Чагин К. Новые технологии управления в сфере социальной помощи и социального обслуживания населения. Режим доступа: http://www.urbaneeconomics.ru/publications/?mat_id=322
7. Рогова И.С. Проблемы развития финансово-экономической базы учреждений социальной защиты населения Свердловской области // ЧиновникЪ. Выпуск № 200 (8). Режим доступа: <http://chinovnik.uara.ru/modern/article.php?id=44>
8. Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1981.
9. Стратегическое управление. Новые подходы для современной эпохи быстрых перемен. Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic.html
10. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. М.: ГроссМедиа, 2005.
11. ГОСТ Р 52142-2003. Национальный стандарт Российской Федерации «Социальное обслуживание населения. Качество социальных услуг»; Тарифно-квалификационные характеристики по должностям работников бюджетных учреждений и организации службы социальной защиты населения; ГОСТ Р 52833-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. «Социальное обслуживание населения. Требования к персоналу учреждений социального обслуживания» и др. URL: <http://www.rgost.ru> (дата обращения: 18.01.2010).
12. Приложения 1 к постановлению Госкомтруда СССР от 23 апреля 1991 г. № 92. [Электронный ресурс]. режим доступа: <http://www.tehdoc.ru/files.832.html> (дата обращения: 16.01.2010)
13. Диссертационное исследование «Процесс разработки и принятия управленческих решений в социальных учреждениях: социологический аспект». Январь-апрель 2007 г. Н. Новгород.
14. Медведева Г.П. Профессионально-этические основы социальной работы. М.: Изд-во МГСУ, 2002.
15. Менеджмент социальной работы / Под ред. Е.И. Комарова, А.И. Войтенко. М.: Гуманитарный изд. центр ВЛАДОС, 2001. ISBN 5-691-00392-5.
16. Албегова И.Ф. Исследование мотивации социальных работников. Социологические исследования. 2005. № 1.
17. Оценка эффективности деятельности учреждений социальной поддержки населения / С. Нечаева, П. Романов и др. Саратов: ООО Издательство «Научная книга», 2007.
18. Зарецкий А.Д. Менеджмент социальной работы. Ростов н/Д: Феникс, 2008. ISBN 978-5-222-13179-4.

THE RESOURCE APPROACH TO MANAGEMENT OF SOCIAL ESTABLISHMENTS

A.V. Rusheva

In this article author analyses specific of advertising production in Russia. The main problem connected with advertising controversies. This material is based on theoretical and apply study sources, including some results of interview with experts from Nizhny Novgorod, Moscow, St. Petersburg.

Keywords: advertising communication, communication barrier, reclamist, advertising controversies.