



2021
Том 6, № 1

ОБЩЕСТВО, ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ

Научный журнал. Основан в 2016 году. Выходит 4 раза в год

УЧРЕДИТЕЛЬ	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет»
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР	С. А. Головихин , доктор экономических наук, декан факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ	Е. А. Колесник , кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск
РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ	<p>А. А. Алабугин, доктор экономических наук, профессор Высшей школы экономики и управления Южно-Уральского государственного университета (национального исследовательского университета), Челябинск</p> <p>И. О. Боткин, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Удмуртской Республики, директор Удмуртского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Ижевск</p> <p>И. Д. Колмакова, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск</p> <p>Т. А. Коркина, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск</p> <p>И. В. Лаврентьева, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Челябинского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Челябинск</p> <p>Т. Ю. Лушикова, кандидат экономических наук, заведующая кафедрой менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск</p> <p>О. Е. Малых, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Уфимского государственного нефтяного технического университета, Уфа</p> <p>Е. А. Неживенко, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории и регионального развития Челябинского государственного университета, Челябинск</p> <p>А. В. Овчинникова, доктор экономических наук, профессор, директор Удмуртского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Ижевск</p> <p>А. Н. Пыткин, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, директор Пермского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Пермь</p> <p>В. А. Чумаков, кандидат политических наук, член Общественной палаты РФ, Москва</p> <p>Л. М. Муталиева, кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева, Астана, Казахстан</p>

Адрес издателя:
Россия, 454001, Челябинск,
ул. Молодогвардейцев, 576

Адрес редакции:
Россия, 454001, Челябинск,
ул. Братьев Кашириных, 706, каб. 204.
Тел.: (351) 799-70-92, (351) 799-70-89
e-mail: uprav@csu.ru

Адрес для писем:
Россия, 454001, Челябинск,
ул. Братьев Кашириных, 129,
редакция журнала
«Общество, экономика, управление»

Редакция журнала
может не разделять точку зрения
авторов публикаций.

Ответственность за содержание статей
и качество перевода аннотаций несут
авторы публикаций.

Журнал зарегистрирован
в Управлении Роскомнадзора
по Челябинской области
Свидетельство ПИ № ТУ74-01353

Индекс 33079
в объединенном каталоге
«Пресса России»

Корректура *О. Е. Шшимаренковой*
Верстка *О. Е. Шшимаренковой*

Подписано в печать 09.03.21.
Выход в свет 30.03.21.

Формат 60×84 1/8. Бумага офсетная.
Гарнитура PT Serif.
Усл. печ. л. 7,3. Уч.-изд. л. 6,0.
Тираж 70 экз. Заказ 125.
Цена свободная

Отпечатано:
Издательство
Челябинского государственного
университета
Россия, 454021, Челябинск,
ул. Молодогвардейцев, 576



2021

— Volume 6, no. 1

SOCIETY, ECONOMY, MANAGEMENT

Academic periodical. Founded in 2016. The journal is published 4 times per year

- FOUNDER** Chelyabinsk State University (CSU)
- EDITOR-IN-CHIEF** **S. A. Golovikhin**, Doctor of Economics, Dean of the Faculty of Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
- EXECUTIVE SECRETARY** **E. A. Kolesnik**, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
- EDITORIAL BOARD**
- A. A. Alabugin**, Doctor of Economics, Professor, Higher School of Economics and Management, South Ural State University, Chelyabinsk
- I. O. Botkin**, Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Udmurt Republic, Director of the Udmurt Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Izhevsk
- I. D. Kolmakova**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
- T. A. Korkina**, Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
- I. V. Lavrentieva**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management of the Chelyabinsk Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Chelyabinsk
- T. Yu. Lushnikova**, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Management, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
- O. E. Malykh**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Theory, Ufa State Petroleum Technical University, Ufa
- E. A. Nezhivenko**, Doctor of Economics, Professor, Chair of Economic Theory and Regional Development, Chelyabinsk State University, Chelyabinsk
- A. V. Ovchinnikova**, Doctor of Economics, Professor, Director of the Udmurt Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Izhevsk
- A. N. Pytkin**, Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation, Director of the Perm Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm
- V. A. Chumakov**, Candidate of Political Sciences, member of the Public Chamber of the Russian Federation, Moscow
- L. M. Mutaliev**, Candidate of Economics, Associate Professor of the L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan

Address of Publisher:
57b Molodogvardeitsev St.,
Chelyabinsk, 454001, Russia

Editorial office's address:
of. 204, 70b Bratiev Kashirinykh St.,
Chelyabinsk, 454001, Russia
Tel.: +7(351) 799-70-92, (351) 799-70-89
e-mail: uprav@csu.ru

Juridical address (for correspondence)
129, Bratiev Kashirinykh St.,
Chelyabinsk, 454001, Russia
Editorial Board of Scientific Journal
Society, economy, management

The Editorial Board may not share the views
of the authors.

Authors are responsible for the article
content and quality of annotation's
translation

Academic periodical is registered
in Department of Federal Supervision
Agency for Information Technologies
and Communications
in Chelyabinsk region
Certificate III № TY74-01353

Index 33079
in catalog "Russian Press"

Proofreader *O. E. Shishmarenkova*
Imposition by *O. E. Shishmarenkova*

Passed for printing 09.03.21.
Date of publication 30.03.21.

Format 60×84 1/8. Litho paper.
Font PT Serif.
Conventional print. sh. 7,3.
Ac.-publ. sh. 6,0.
Circulation 70 copies.
Order 125. Open price

Printed:
Publishing Office
of Chelyabinsk State University
57b Molodogvardeitsev St.,
Chelyabinsk, 454021, Russia

12+

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

<i>Нурмухаметова М. И., Колесник Е. А.</i> Проблемы занятости и безработицы в моногородах: обзор литературы.....	5
---	---

УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТРАСЛЯХ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

<i>Артамонов В. Н., Нешатаева Т. В.</i> Совершенствование деятельности логистического онлайн-агрегатора.....	13
<i>Грищук В. А., Нешатаева Т. В.</i> Взаимосвязь структуры и стратегии организации.....	20
<i>Иванова О. А.</i> Управление конфликтами в менеджменте: стратегии и технологии.....	24
<i>Мезенцева Е. Д., Прохорова Л. В.</i> Мультимодальные перевозки: особенности и риски.....	29
<i>Ильина К. П., Горшенин В. Ф.</i> Логистика бережливого производства и перспективы ее цифровизации.....	35

ЭКОНОМИКА ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

<i>Буторина В. В., Лушникова Т. Ю.</i> Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами.....	40
<i>Канарейко Д. А.</i> Как компаниям привлечь исследовательские таланты.....	48
<i>Санатина К. П., Ярушева С. А.</i> Повышение квалификации кадров: современные методы.....	54
<i>Собиров Б. Ш.</i> Управление изменениями в бизнес-процессах.....	60

CONTENTS

STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

- Nurmukhametova M. I., Kolesnik E. A.* Problems of employment and unemployment in single-industry towns: literature review 5

MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS, INDUSTRIES. BUSINESS

- Artamonov V. N., Neshataeva T. V.* Improving the operation of an online logistics aggregator 13
- Grischuk V. A., Neshataeva T. V.* The relationship between the structure and strategy of the organization 20
- Ivanova O. A.* Conflict management in management: strategies and technologies 24
- Mezentseva E. D., Prokhorova L. V.* Multimodal transportation: features and risks 29
- Ilyina K. P., Gorshenin V. F.* Logistics of lean production and prospects for its digitalization 35

ECONOMICS AND PERSONNEL MANAGEMENT

- Butorina V. V., Lushnikova T. Yu.* Modern trends in human resource management 40
- Kanareyko D. A.* How to attract research talents for companies 48
- Sanatina K. P., Yarusheva S. A.* Staff development of personnel: modern methods 54
- Sobirov B. Sh.* Managing change in business processes 60

УДК 331.5
ББК 65.24

ПРОБЛЕМЫ ЗАНЯТОСТИ И БЕЗРАБОТИЦЫ В МОНОГОРОДАХ: ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ¹

М. И. Нурмухаметова, Е. А. Колесник

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Проведен обзор отечественной и зарубежной литературы за период с 2013 по 2020 год по вопросам состояния рынка труда и безработицы в моногородах, влияния градообразующих предприятий и государственной поддержки на жизнь в моногородах, рассмотрены труды, посвященные нестандартной занятости и возможностям ее применения в моногороде. Выявлена лакуна в теме исследования форм нестандартной занятости и возможности их применения в моногороде для снижения уровня безработицы среди местного населения.

Ключевые слова: *монопрофильный город, рынок труда, безработица, градообразующие предприятия, стандартная занятость, нестандартная занятость.*

PROBLEMS OF EMPLOYMENT AND UNEMPLOYMENT IN SINGLE-INDUSTRY TOWNS: LITERATURE REVIEW

M. I. Nurmukhametova, E. A. Kolesnik

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

This article provides an overview of domestic and foreign literature for the period from 2013 to 2020 on the state of the labour market and unemployment in mono, the influence of the core enterprises, and state support for life in mono reviewed papers on precarious employment and its use in mono. Identified a lacuna in the study of non-standard employment forms and their application in mono to reduce unemployment among the local population.

Key words: *single-industry city, labor market, unemployment, city-forming enterprises, standard employment, non-standard employment.*

В последние годы изучение проблем моногородов стало актуальным в обществе. Публикуются научные труды, в которых рассматриваются проблемные области социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований. В данной статье мы заостряем внимание на изученности таких областей, как рынок труда, безработица, влияние градообразующих предприятий и мер государственной поддержки

на жизнь в моногороде, а также нестандартных форм занятости в моногородах.

Тема занятости в моногородах за 2013–2020 годы затрагивается в монографии Л. В. Логиновой и С. А. Дикунова «Занятость населения моногорода: проблемы трансформации и развития» [12], где с теоретической и методологической точки зрения объясняются проблемы занятости местного населения в современном моногороде. Авторы рассматривают тенденции в изменении структуры занятости населения в моногородах, выявляют проблемные стороны

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке Фонда перспективных научных исследований ФГБОУ ВО «ЧелГУ» (2021).

развития и предлагают собственные способы совершенствования политики занятости на рынке труда в моногородах. О взаимосвязи социально-экономических проблем моногорода с его занятостью также писал И. А. Марков в статье «Социально-экономические проблемы моногорода и их влияние на занятость населения» [22]. В своей статье автор отмечает, что социально-экономические проблемы моногорода требуют комплексного и дифференцированного подхода с помощью определения: мер для создания эффективной занятости; стратегически важных направлений развития экономики моногорода; динамики спроса и предложения рабочей силы и тенденций развития рынка рабочих мест. Игорь Алексеевич уверен, что повысить качество рабочей силы и обеспечить эффективную занятость населения возможно путем увеличения количества квалифицированных рабочих, техников, инженеров, с помощью увеличения числа учебных мест в системе профессионального образования.

Тема безработицы в моногороде была затронута Л. К. Ивановой в статье «Развитие моногородов в России и решение проблемы безработицы» [16], где отмечается, что ситуация на рынке труда моногородов является стратегическим фактором развития социально-политической ситуации в стране. Для решения проблем моногородов автор предлагает комплекс следующих социально-экономических задач: недопущение роста безработицы; адресная помощь со стороны государства; совершенствование межбюджетных отношений; привлечение частных инвестиций; диверсификация хозяйственной деятельности предприятия, которое определяет положение дел в городе; оптимизация системы управления городом; всемерная помощь объектам системы образования и создание условий для социального лифта.

Теме рынка труда моногородов, его управлению и факторам, влияющим на его развитие или упадок, были посвящены работы отечественных ученых, представленных ниже. Так, в своей работе Л. В. Здравцова и О. А. Колесникова «Особенности рынка труда монопрофильных городов» [13] выделяют особенности моногородов, которые связаны с их спецификой. Авторами была предпринята попытка систематизации и сравнения этих особенностей с характеристиками рынка труда обычных видов поселений. На основании проведенного анализа было дано собственное определение рынка труда монопрофильного города как специфической системы отношений

между градообразующим предприятием и другими работодателями, наемными работниками и посредниками, формирующейся в условиях монополистической конкуренции по поводу купли-продажи узкоспециализированных услуг труда, а также регулирования процесса воспроизводства рабочей силы и социальных условий жизни населения при участии государства и профсоюзов [Там же].

Еще одна работа О. А. Колесниковой, уже в соавторстве с В. А. Похвощевым, — «Концептуальные особенности и возможности регулирования рынка труда моногородов» [19], где проанализировано обострение ситуации на рынках труда вообще и в моногородах; в частности, рассмотрены особенности концептуального подхода к регулированию рынка труда монопрофильных территорий, обусловленные господством монополии, и возможные меры, реализующие эти подходы. Используются методы компаративистики, сравнительного и статистического анализа, прогнозирования экономических и институциональных преобразований применительно к рассматриваемой предметной области.

А. В. Санников в своей статье «Рынок труда моногорода: российская модель функционирования» [23] подходит с методологической точки зрения к воспроизводству качественной рабочей силы как необходимого условия сбалансированного рынка труда моногорода. Также автор рассматривает вопросы долгосрочного равновесия и сбалансированности спроса и предложения рабочей силы на этом рынке. Еще в одной работе этого автора, в соавторстве с С. А. Карташовым, под названием «Типология моногородов и меры по стабилизации рынка труда: содействие занятости, миграция» [17], оцениваются результаты реализации государственных мер по снижению напряженности на рынке труда моногородов, также авторы создали типологию моногородов и описали ее применение в формировании политики на их рынке труда.

Н. В. Зубаревич в своем исследовании «Трансформация рынков труда российских моногородов» [14] проследила воздействие и уровень зарегистрированной безработицы в них с выделением наиболее проблемных зон. Автором показаны различия трудовой мобильности населения моногородов и ее конфигурации в кризисный период, а также рассмотрена связь монопрофильности и трудовой мобильности с уровнем безработицы в моногородах.

В статье А. Г. Васильевой «Влияние градообразующих предприятий на устойчивость рынка труда моногородов: особенности оценки» [7] говорится о главенстве градообразующих предприятий в развитии моногородов за счет заимствования части внешних функций города, а именно о создании и сохранении рабочих мест, поддержании достойного уровня жизни населения, содействии развитию рынка услуг — транспорта, связи, телекоммуникаций, энергетики и инженерного обеспечения — посредством их активного потребления. В статье представлена итоговая систематизация критериев, отражающих экономическое содержание понятия «моногород», в качестве инструментария статистического анализа влияния градообразующих предприятий на состояние и тенденции, характерные для рынка труда моногородов, апробированы выявленные критерии.

Влияние градообразующего предприятия на рынок труда изучали Т. А. Бельчик и Т. А. Якушина в статье «Влияние градообразующего предприятия на диверсификацию рынка труда моногорода» [5]. В качестве эмпирической информации были использованы результаты контент-анализа сайтов моногородов, анализ комплексных инвестиционных планов, статистических данных и данных социальных отчетов ряда градообразующих предприятий. В статье рассматриваются направления диверсификации рынка труда моногорода благодаря деятельности градообразующих предприятий в территориях их присутствия. Это, в свою очередь, позволило снизить напряженность на рынке труда моногородов. Авторы пришли к выводу, что диверсификация собственного производства градообразующими предприятиями должна вестись по следующим направлениям: профессиональная ориентация молодежи, обучение и переобучение населения, и развитие социального предпринимательства. В работе акцентируется внимание на важность привлечения местных жителей для воплощения в реальность идей и планов градообразующих предприятий по развитию территорий их присутствия.

Не стоит забывать и о влиянии статуса территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) на рынок труда моногородов. Так, в работе И. В. Добрычевой «Влияние статуса ТОСЭР на рынок труда моногородов» [10] проанализированы показатели рынка труда моногородов РФ со статусом ТОСЭР за 2015—2016 годы. Проблематика исследования связана со специфич-

ностью проблем моногородов (женская безработица, высокий уровень неформальной занятости, скрытая безработица). Автором по результатам исследования сформирован перечень основных работодателей в моногородах, получивших статус ТОСЭР, в изучаемый период. В исследовании подсчитано количество рабочих мест, предоставленных резидентами ТОСЭР, и дана оценка перспективности работы резидентов. Автором выявлено, что трудоустройство по заявленным проектам резидентов ТОСЭР не совпадает со свободными и заявленными на локальных рынках труда вакансиями.

Как отмечено выше, теме стандартных форм занятости и рынка труда в последние годы было посвящено достаточно большое количество исследований. Однако работ, посвященных исследованию нестандартных форм занятости на рынке труда в моногороде, крайне мало. Нам удалось найти всего четыре статьи на данную тему.

Так, в своей статье И. П. Иванова «Создание аутсорсингового центра как инструмент формирования условий для диверсификации экономики моногородов» [15] предлагает создание сети многопрофильных аутсорсинговых центров по всем городам России с централизованным управлением, что позволит предприятиям и бизнесу моногородов снизить издержки, а аутсорсинговым центрам позволило бы решить проблему несоответствия профессиональной структуры спроса и предложения на рынках труда моногородов [18, с. 135].

А. П. Гарнов в своей работе «Формирование инновационной занятости населения в моногородах» [8] предлагает развитие гибкой занятости, которая основана на применении нестандартных организационно-правовых условий занятости работников, в числе которых: работа с гибким графиком рабочего времени, надомный труд, работа по вызовам, вахтово-экспедиционная деятельность, повышение профессиональной и географической временной занятости, совместительство [Там же].

В статье В. Н. Бобкова, Ю. Г. Одегова и А. П. Гарнова «Регулирование неустойчивой занятости в моногородах» [6] поднимаются проблемы обеспечения устойчивой занятости населения моногородов в условиях перехода к цифровому обществу. В основе исследования лежит утверждение о том, что возможно выработать единый подход к сочетанию в моногородах устойчивой стандартной и нестандартной занятости.

Е. А. Ефимова в исследовании «Рынок труда моногородов: состояние и перспективы» [11] рассматривает возможность обеспечения работой не только незанятого населения моногорода, но и лиц с ограниченными возможностями и экономически неактивное население: молодежь, женщин с маленькими детьми и т. д.

Тема рынков труда в моногородах также актуальна для зарубежных коллег. Дэвид Баркли в своем исследовании *Employment Generation Strategies For Small Towns: an Overview of Alternatives* («Стратегии обеспечения занятости в малых городах: обзор альтернативных вариантов») [1] обобщает основные преимущества и недостатки, связанные с альтернативными стратегиями обеспечения занятости. Обсуждение подходов сообщества к увеличению и улучшению рабочих мест организуется следующим образом. Во-первых, две теории экономического роста сообщества представлены в качестве основы для изучения причин и последствий изменения занятости на местном уровне. Во-вторых, наряду с предлагаемыми планами действий для общин, заинтересованных в осуществлении конкретной стратегии, вводятся шесть стратегий обеспечения занятости. Наконец, предусмотрена процедура включения программы создания рабочих мест в стратегический план экономического развития сообщества.

В исследовании Ли Энн Тигес и Деборы Тул *Labor Demand, and Men's Underemployment in Rural and Urban Labor Markets* («Предложение рабочей силы, спрос на рабочую силу и неполная занятость мужчин на сельских и городских рынках труда») [4] рассматривается, как структура рынка труда дифференцированно влияет на недостаточную занятость белых мужчин в городских и сельских районах. Рассматриваются последствия предложения и спроса на рабочую силу, включая специальные меры государственной занятости, а также два ранее игнорировавшихся аспекта конкуренции: глобальная промышленная конкуренция и гендерная конкуренция на рынке рабочей силы — на безработицу, низкооплачиваемую занятость и занятость в течение неполного рабочего дня. Более высокая доля женщин в составе рабочей силы в сельских районах рынка труда дает мужчинам преимущества в виде более низкой безработицы, но также и обходится им дороже, поскольку наблюдается более широкое распространение низкооплачиваемой занятости, в то время как для районов с концентрацией в периферийных отраслях сферы услуг наблюда-

ются противоположные эффекты. Полученные результаты свидетельствуют о том, что реструктуризация промышленности в форме усиления иностранной конкуренции и увеличения потерь основных рабочих мест в результате преобразований представляет особую угрозу для адекватной занятости сельских мужчин.

В сборнике под редакцией Скотта Лавриджа и Петра Васильевича Шеффера *Small Town and Rural Economic Development. A Case Studies Approach* («Экономическое развитие малых городов и сельских районов: подход на основе тематических исследований») [3] приводятся примеры общин, которые пытались повлиять на свое будущее. Эта книга представляет тематические исследования из различных отраслей, регионов и культур, предоставляя примеры деятельности в области развития малых городов и сельских районов и размышляя о том, как эти стратегии могут осуществляться в других местах. Рассказывая истории маленьких городов, которые не привлекают внимания национальных СМИ, эта книга отмечает успех, творчество и видение сельских жителей. Также включены примеры менее эффективных инициатив по развитию сельских районов, которые могут быть уроками для анализа во избежание ошибок. В конечном счете то, что является наилучшим в развитии малых городов и сельских районов, — результат участия общин.

В статье Терри Бессер *Employment in Small Towns: Microbusinesses, Part-Time Work, and Lack of Benefits Characterize Iowa Firms* («Занятость в малых городах микробизнесом, неполный рабочий день и отсутствие льгот характерны для фирм Айовы») [2] рассматривается проблема широкого распространения неполной занятости и влияние этого на материальное обеспечение граждан. Также речь идет о достаточно большом количестве микробизнесов, которые представляют собой примерно половину возможностей для трудоустройства, представленных предприятиями малого города штата Айова.

О зарубежном опыте в теме рынков труда моногородов пишут и отечественные исследователи. Так, в статье С. В. Кулай «Зарубежный опыт модернизации и реструктуризации экономики моногородов» [20] проводится анализ международного опыта государственного регулирования диверсификации экономики моногородов Германии, Великобритании, Франции, Японии, Чехии, Австралии, США. Целью исследования является

выявление эффективных мер государственной поддержки градообразующих предприятий и инструментария модернизации моноотраслевых городов на основе зарубежного опыта.

Статья Н. В. Говоровой «Нестандартные формы занятости в ЕС» [9] посвящена анализу распространения различных форм нестандартной занятости в Европейском Союзе, таких как неустойчивая, временная и частичная занятость, за последнее десятилетие. Рассматриваются отраслевые, образовательные и страновые различия занятости, а также проблемы трудоустройства молодого поколения.

В статье К. К. Лукьяновой «Зарубежный опыт регулирования занятости населения» [21] рассматриваются аспекты зарубежного опыта государственного регулирования занятости населения как пример для использования в некоторых странах СНГ. Акцентировано внимание на проблемах в сфере занятости, возникающих в экономически развитых странах, пути решения этих проблем и возможность их использования в постсоветских. Проанализирован СОЗ (совместный отчет по занятости), который является частью Европейской стратегии занятости, цель которой — увеличение количества и улучшение качества рабочих мест в ЕС. Подробно рассмотрены основные модели регулирования занятости и рынка труда.

Таким образом, активное изучение влияния различных факторов на рынок труда и проблему безработицы в моногородах продолжается вот уже несколько лет. Отечественные и зарубежные исследователи с каждым годом все больше углубляются в проблемные стороны данных тем. Из проанализированных выше источников очевидно, что одной из главных проблем рынка труда моногорода является монополия, которая присуща таким городам. Выделяются также ряд таких не менее важных проблем, как ограниченность экономических видов деятельности, нехватка рабочих мест, застойная безработица, утечка человеческого капитала и низкая заработная плата в моногородах.

Однако, изучив перечисленные в статье работы отечественных и зарубежных авторов, выявлена лакуна в исследовании возможностей применения форм нестандартной занятости в моногородах и их влияния на состояние безработицы и занятости в моногороде. На сегодняшний день не удалось найти четко сформулированной и опробованной методики по выявлению и измерению форм нестандартной занятости в моногородах, выявлению причин данного явления и обращения его в положительную сторону для социально-экономического положения моногородов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Barkley, D. L. Employment Generation Strategies For Small Towns: an Overview of Alternatives [Электронный ресурс] / D. L. Barkley // REDRL Research Reports — Clemson University, Regional Economic Development Research Laboratory. — 2001. — 16 p. — URL: <https://socionet.ru/publication.xml?h=repec:ags:curerr:18791> (дата обращения 31.05.2020).
2. Besser, T. Employment in Small Towns: Microbusinesses, Part-Time Work, and Lack of Benefits Characterize Iowa Firms [Электронный ресурс] / T. Besser // Rural Development Perspectives. — 1998. — № 13 (2). — P. 31–39. — URL: <https://socionet.ru/publication.xml?h=repec:ags:uersra:289773> (дата обращения 31.05.2020).
3. Small Town and Rural Economic Development. A Case Studies Approach [Электронный ресурс] / ed. by P. V. Schaeffer, S. Loveridge // Westport CT: Praeger, 2000. — 309 p. — ISBN 0-275-96576-7. — URL: <https://books.google.ru/books?id=7-BmCx99IF4C&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> (дата обращения 31.05.2020).
4. Tigges, L. A. Labor Supply, Labor Demand, and Men's Underemployment in Rural and Urban Labor Markets [Электронный ресурс] / L. A. Tigges, D. Tootle // Rural Sociology. — 1990. — Vol. 55. — ISSN 0036-0112. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=8791933> (дата обращения 31.05.2020).
5. Бельчик, Т. А. Влияние градообразующего предприятия на диверсификацию рынка труда моногорода / Т. А. Бельчик, Т. А. Якушина // Вестник Кемеровского государственного университета. Сер.: Политические, социологические и экономические науки. 2018. — № 2. — С. 59–65. — DOI: 10.21603/2500-3372-2018-2-59-65.
6. Бобков, В. Н. Регулирование неустойчивой занятости в моногородах / В. Н. Бобков, Ю. Г. Одегов, А. П. Гарнов // Экономика региона. — 2020. — Т. 16, вып. 2. — С. 522–534. — ISSN 2072-6414.
7. Васильева, А. Г. Влияние градообразующих предприятий на устойчивость рынка труда моногородов: особенности оценки / А. Г. Васильева // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. — Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, 2020. — Т. 11. — № 2. — С. 58–62. — ISSN 2306-8493.

8. Гарнов, А. П. Формирование инновационной занятости населения в моногородах [Электронный ресурс] / А. П. Гарнов // Россия: тенденции и перспективы развития. — 2019. — № 14-2. — С. 795—801. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41381840> (дата обращения 19.01.2021).
9. Говорова, Н. В. Нестандартные формы занятости в ЕС [Электронный ресурс] / Н. В. Говорова // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. — 2018. — № 5. — С. 128—132. — eISSN 2618-7914. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36531458> (дата обращения 20.05.2020).
10. Добрычева, И. В. Влияние статуса ТОСЭР на рынок труда моногородов / И. В. Добрычева // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. — 2018. — № 2 (62). — С. 130—142. — ISSN 1812-3988.
11. Ефимова, Е. А. Рынок труда моногородов: состояние и перспективы / Е. А. Ефимова // Пространственная экономика. — 2011. — № 1. — С. 119—135. — ISSN 1815-9834.
12. Логинова, Л. В. Занятость населения моногорода: проблемы трансформации и развития: монография / Л. В. Логинова, С. А. Дикунов; под ред. Л. В. Логиновой. — Саратов: КУБиК, 2013. — 180 с. — ISBN 978-5-91818-316-8.
13. Здоровцова, Л. В. Особенности рынка труда монопрофильных городов / Л. В. Здоровцова, О. А. Колесникова // РЕГИОН: системы, экономика, управление. — 2014. — № 2 (25). — С. 123—126. — ISSN 1997-4469.
14. Зубаревич, Н. В. Трансформация рынков труда российских моногородов / Н. В. Зубаревич // Вестник Московского университета. Сер. 5. География. — 2017. — № 4. — С. 38—44. — ISSN 0579-9414.
15. Иванова, И. П. Создание аутсорсингового центра как инструмент формирования условий для диверсификации экономики моногородов / И. П. Иванова // Сибирская финансовая школа. — 2015. — № 1 (108). — С. 9—12. — ISSN 1993-4386.
16. Иванова, Л. К. Развитие моногородов в России и решение проблемы безработицы / Л. К. Иванова // Вестник Удмуртского университета. 2014. — Т. 24, вып. 4. — С. 56—61. — ISSN 2412-9593.
17. Карташов, С. А. Типология моногородов и меры по стабилизации рынка труда: содействие занятости, миграция / С. А. Карташов, А. В. Санников // Общество, право и государство. — 2014. — № 10 (89). — С. 65—80. — ISSN 1814-5361.
18. Колесник, Е. А. Нестандартная занятость как инструмент преодоления безработицы в моногороде / Е. А. Колесник, Е. В. Масленникова // Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: сб. аннот. докл. IV Междунар. науч. конф. памяти акад. А. И. Татаркина / под ред. В. И. Бархатова, Д. А. Плетнева, О. В. Брижак, Г. П. Журавлевой. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2020.
19. Колесникова, О. А. Концептуальные особенности и возможности регулирования рынка труда моногородов / О. А. Колесникова, В. А. Похвощев // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2014. — № 3 (19). — С. 18—24. — ISSN 2079-4665.
20. Кулай, С. В. Зарубежный опыт модернизации и реструктуризации экономики моногородов / С. В. Кулай [Электронный ресурс] // Государственное управление. Электронный вестник. — 2019. — № 73. — ISSN 2070-1381. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-modernizatsii-i-restrukturizatsii-ekonomiki-monogorodov> (дата обращения 20.05.2020).
21. Лукьянова, К. К. Зарубежный опыт регулирования занятости населения [Электронный ресурс] / К. К. Лукьянова // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2016. — № 3. — С. 109—115. — eISSN 2413-1016. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-regulirovaniya-zanyatosti-naseleniya> (дата обращения 20.05.2020).
22. Марков, И. А. Социально-экономические проблемы моногорода и их влияние на занятость населения / И. А. Марков // Инновации и инвестиции. — 2013. — № 3. — С. 102—106. — ISSN 2307-180X.
23. Санников, А. В. Рынок труда моногорода: российская модель функционирования / А. В. Санников // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. — 2014. — № 1 — С. 53—59. — ISSN 1812-3988.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Нурмухаметова Мария Ильдаровна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. m_nurmukhametova@mail.ru

Колесник Елена Анатольевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. elena.kolesnik.007@yandex.ru

REFERENCES

1. Barkley D. L. *Employment Generation Strategies for Small Towns: An Overview of Alternatives*. REDRL Research Reports. Clemson University, Regional Economic Development Research Laboratory, 2001. 16 p. Available at: <https://socionet.ru/publication.xml?h=repec:ags:curr:18791>.
2. Besser T. Employment in Small Towns: Microbusinesses, Part-Time Work, and Lack of Benefits Characterize Iowa Firms. *Rural Development Perspectives*, 1998, no. 13 (2), pp. 31–39. Available at: <https://socionet.ru/publication.xml?h=repec:ags:uersra:289773>.
3. Schaeffer P. V., Loveridge S. (eds.) *Small Town and Rural Economic Development. A Case Studies Approach*. Westport CT: Praeger, 2000. 309 p. Available at: <https://books.google.ru/books?id=7-BmCx99IF4C&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.
4. Tigges L. A., Tootle D. Labor Supply, Labor Demand, and Men's Underemployment in Rural and Urban Labor Markets. *Rural Sociology*, 1990, vol. 55. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=8791933>.
5. Bel'chik T. A. Vliyanie gradoobrazuyushchego predpriyatiya na diversifikaciyu rynka truda monogoroda [The influence of a city-forming enterprise on the diversification of the labor market of a single-industry city]. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sociologicheskie i ekonomicheskie nauki* [Bulletin of the Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences], 2018, no. 2, pp. 59–65. (In Russ.).
6. Bobkov V. N., Odegov Yu. G., Garnov A. P. Regulirovanie neustojchivoj zanyatosti v monogorodah [Regulation of unstable employment in single-industry towns]. *Ekonomika regiona* [The economy of the region], 2020, vol. 16, no. 2, pp. 522–534. (In Russ.).
7. Vasil'eva A. G. Vliyanie gradoobrazuyushchih predpriyatij na ustojchivost' rynka truda monogorodov: osobennosti ocenki [The influence of city-forming enterprises on the stability of the labor market of single-industry towns: features of evaluation]. *Aktual'nye problemy sovremennoj nauki, tekhniki i obrazovaniya* [Actual problems of modern science, technology and education], 2020, vol. 11, no. 2, pp. 58–62. (In Russ.).
8. Garnov A. P. Formirovanie innovacionnoj zanyatosti naseleniya v monogorodah [Formation of innovative employment of the population in single-industry towns]. *Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya* [Russia: trends and prospects of development], 2019, no. 14-2, pp. 795–801. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41381840>, accessed 19.01.2021 (In Russ.).
9. Govorova N. V. Nestandartnye formy zanyatosti v ES [Non-standard forms of employment in EU]. *Nauchno-analiticheskij Vestnik Instituta Evropy RAN* [Scientific-analytical Bulletin of the Institute of Europe RAS], 2018, no. 5, pp. 128–132. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36531458>, accessed 20.05.2020 (In Russ.).
10. Dobrycheva I. V. Vliyanie statusa TOSER na rynek truda monogorodov [Influence of the status of TOSER on the labor market of single-industry towns]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Omsk University. The Economy Series], 2018, no. 2 (62), pp. 130–142. (In Russ.).
11. Efimova E. A. Rynek truda monogorodov: sostoyanie i perspektivy [The labor market of single-industry towns: state and prospects]. *Prostranstvennaya ekonomika* [Spatial economy], 2011, no. 1, pp. 119–135. (In Russ.).
12. Loginova L. V., Dikunov S. A., Loginova L. V. (ed.). *Zanyatost' naseleniya monogoroda: problemy transformacii i razvitiya* [Employment of the population of a single-industry town: problems of transformation and development]. Saratov, 2013. 180 p. (In Russ.).
13. Zdorovcova L. V., Kolesnikova O. A. Osobennosti rynka truda monoprofil'nyh gorodov [Features of the labor market of single-industry cities]. *REGION: sistemy, ekonomika, upravlenie* [REGION: systems, economy, management], 2014, no. 2 (25), pp. 123–126. (In Russ.).
14. Zubarevich N. V. Transformaciya rynkov truda rossijskih monogorodov [Transformation of labor markets in Russian single-industry towns]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 5. Geografiya* [Vestnik Moskovskogo universiteta. Series 5. Geography], 2017, no. 4, pp. 38–44. (In Russ.).
15. Ivanova I. P. Sozdanie outsorsingovogo centra kak instrument formirovaniya uslovij dlya diversifikacii ekonomiki monogorodov [Creation of an outsourcing center as a tool for forming conditions for the diversification of the economy of single-industry towns]. *Sibirskaya finansovaya shkola* [Siberian Financial School], 2015, no. 1 (108), pp. 9–12. (In Russ.).
16. Ivanova L. K. Razvitie monogorodov v Rossii i reshenie problemy bezraboticy [Development of single-industry towns in Russia and solving the problem of unemployment]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta* [Bulletin of the Udmurt University], 2014, vol. 24, no. 4, pp. 56–61. (In Russ.).
17. Kartashov S. A., Sannikov A. V. Tipologiya monogorodov i mery po stabilizacii rynka truda: sodejstvie zanyatosti, migraciya [Typology of single-industry towns and measures to stabilize the labor market: promotion

of employment, migration]. *Obshchestvo, pravo i gosudarstvo* [Society, law and state], 2014, no. 10 (89), pp. 65–80. (In Russ.).

18. Kolesnik E. A., Maslennikova E. V. Nestandardnaya zanyatost' kak instrument preodoleniya bezraboticy v monogorode [Nonstandard employment as a tool for overcoming unemployment in a single-industry town]. *Konkurentosposobnost' i razvitie social'no-ekonomicheskikh sistem. Sbornik annotacij dokladov IV Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii pamyati akademika A. I. Tatarkina* [Competitiveness and development of socio-economic systems. Collection of abstracts of reports of the IV International Scientific Conference in memory of Academician A. I. Tatarkin]. Chelyabinsk, 2020. Pp. 135–136. (In Russ.).

19. Kolesnikova O. A., Pohvoshchev V. A. Konceptual'nye osobennosti i vozmozhnosti regulirovaniya rynka truda monogorodov [Conceptual features and possibilities of regulating the labor market of single-industry towns]. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)* [MIR (Modernization. Innovation. Development)], 2014, no. 3 (19), pp. 18–24. (In Russ.).

20. Kulaj S. V. Zarubezhnyy opyt modernizatsii i restrukturizatsii ekonomiki monogorodov [Foreign experience of modernization and restructuring of the economy of single-industry towns]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik* [State management. Electronic Bulletin], 2019, no. 73. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-modernizatsii-i-restrukturizatsii-ekonomiki-monogorodov>, accessed 20.05.2020. (In Russ.).

21. Luk'yanova K. K. Zarubezhnyy opyt regulirovaniya zanyatosti naseleniya [Foreign experience in regulating employment of the population]. *Vestnik YuUrGU. Seriya: Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management], 2016, no. 3, pp. 109–115. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-regulirovaniya-zanyatosti-naseleniya>, accessed 20.05.2020. (In Russ.).

22. Markov I. A. Social'no-ekonomicheskie problemy monogoroda i ih vliyanie na zanyatost' naseleniya [Socio-economic problems of monogorad and their impact on employment of the population]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2013 no. 3, pp. 102–106. (In Russ.).

23. Sannikov A. V. Rynok truda monogoroda: rossiyskaya model' funkcionirovaniya [The labor market of single-industry towns: the Russian model of functioning]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Omsk University. The Economy series], 2014, no. 1, pp. 53–59. (In Russ.).

УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОТРАСЛЯХ. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS, INDUSTRIES. BUSINESS

УДК 339.163.2
ББК 65.291.59

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ОНЛАЙН-АГРЕГАТОРА

В. Н. Артамонов, Т. В. Нешатаева

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Рассмотрена возможность внедрения передовых онлайн-технологий во все сферы жизни и деятельности. Выделен процесс агрегации логистических услуг на основе консолидации информационных потоков. Исследована специфика теории и практики логистических онлайн-агрегаторов, проведен анализ деятельности реального логистического агрегатора и выявлены проблемы его функционирования. Предложены мероприятия по совершенствованию деятельности логистического онлайн-агрегатора.

Ключевые слова: онлайн-технологии, уберизация экономики, логистический агрегатор, интернет-реклама, экономический эффект.

IMPROVING THE OPERATION OF AN ONLINE LOGISTICS AGGREGATOR

V. N. Artamonov, T. V. Neshataeva

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article discusses the possibility of introducing advanced online technologies in all spheres of life and activity. The process of aggregation of logistics services based on the consolidation of information flows is highlighted. The specificity of the theory and practice of online logistic aggregators is investigated, an analysis of the activities of a real logistic aggregator is carried out and problems of its functioning are identified. Proposed measures to improve the activities of the online logistics aggregator.

Keywords: online technologies, economy uberization, logistic aggregator, online advertising, economic effect.

Современная экономическая ситуация требует внедрения передовых онлайн-технологий во все сферы жизни и деятельности. Одной из таких технологий, набирающих все большую популярность как в мире, так и на российском рынке, является «уберизация» — агрегация поставщиков определенных видов услуг на специализированных онлайн-площадках. В данной работе: логистический агрегатор — система-посредник, предлагающая большой выбор услуг потребителям на основе консолидации информационных

потоков, работающая с партнерами в режиме «единого окна» [1; 7; 9].

Анализ литературы и практической деятельности предприятий и организаций показывает, что на данном этапе развития логистики в России процесс доставки груза зачастую непрозрачен, грузовладельцы сталкиваются с огромным выбором транспортных компаний, каждая из которых позиционирует себя как «надежного грузоперевозчика», необоснованно завышая (или занижая) стоимость доставки. Основная идея

«уберизации» — связать напрямую грузовладельцев и перевозчиков, обеспечить максимально эффективное использование транспорта, за счет чего снизить затраты на логистику. Это обуславливает актуальность исследования теоретических и методических вопросов организации и внедрения онлайн-агрегаторов на отечественный рынок логистических услуг.

Объект исследования — логистический агрегатор. Предмет исследования — деятельность логистического агрегатора. Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию работы логистического агрегатора в крупном городе. При написании данной работы были использованы различные учебные и методические работы следующих авторов: В. А. Грищук, Е. А. Колесник, И. Д. Колмаковой, В. И. Сергеева, а также результаты деятельности реального агрегатора, который в работе назван условным именем «Челагр» (название изменено по просьбе учредителей компании).

Раздел экономики, который позволяет оценить прибыльность того или иного интернет-проекта, называется юнит-экономикой. Рассчитываются рентабельность и ликвидность, но в сфере анализов IT-проектов, например: Average Price (AvP) — средний чек — сумма, которую заплатил клиент, оплачивая товары или услуги; Average Payment Count (APC) — среднее число платежей, совершаемое одним клиентом за выбранный период [8].

Под уберизацией в данном исследовании понимается внедрение в бизнес компьютерных платформ, объединяющих клиентов и поставщиков услуг для проведения прямых сделок. Главный вопрос: почему же уберизация до сих пор не вошла на рынок грузовых перевозок? Почему нет единого агрегатора грузовых перевозок, как, например, «Яндекс.Такси»? Это связано с основными проблемами: отсутствие ответственности перед клиентом; недостаточное нормативно-правовое регулирование деятельности агрегаторов; стереотипы владельцев и грузоотправителей. Проблему с недобросовестными перевозчиками и транспортными компаниями способно решить создание юридически грамотного договора сотрудничества — гарантии надежности каждой транспортной компании [6].

Проблемы часто появляются из-за длительности документооборота. Оплата с документами в бумажном виде может проходить через 15–20 дней от малых предприятий, и через 30–40 дней

от средних и крупных компаний. Решение возможно через установление электронного документооборота, но электронный документ необходимо оформлять в соответствии с условиями, перечисленными в ст. 6 Федерального закона от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи», чтобы он имел равную силу документу на бумажном носителе. Роспотребнадзор предложил обязать интернет-ресурсы указывать полную информацию о продукции/компании/услуге. С 1 января 2019 года Федеральный закон от 29.07.2018 № 250-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации “О защите прав потребителей”» вступил в силу. Фирмы, которые предоставляют полное сопровождение производителей или грузовладельцев, называют логистическими провайдерами (3PL-операторами) или компаниями физического распределения (КФР) [4].

В качестве базы прикладного изучения организации и осуществления процесса перехода на новый уровень выступило общество с ограниченной ответственностью «Челагр», в рамках которого разработана глобальная транспортная система. Это международная система доставки грузов по всему миру, позволяющая найти и выбрать транспортную (экспедиционную) компанию, оформить и оплатить перевозку. Головной офис находится в Челябинске. Рассматриваемая организация осуществляет оформление доставки грузов в три этапа за минимальное время с помощью разработанного онлайн-калькулятора и обширной базы как российских, так и международных транспортных компаний. Помимо отраслевых особенностей, ООО «Челагр» обладает целым рядом специфических характеристик организационно-экономического и финансового плана [10].

С транспортными компаниями (ТК) ООО «Челагр» заключает два вида договоров: агентский и партнерский. Агентский договор подразумевает взятие комиссии агрегатором от каждой перевозки, осуществленной ТК «Деловые линии» в размере 15 %, с прочими ТК — в размере от 10 до 15 %. Условия партнерского договора таковы, что для клиента скидка может достигать до 50 % от изначальной стоимости, комиссия агрегатору составляет фиксированно 5 % от стоимости перевозки для клиента со скидкой.

Рассмотрим финансовые показатели проекта «Челагр» по агентским и партнерским договорам в табл. 1 и 2.

Таблица 1

Финансовые показатели ООО «Челагр» по агентским договорам

	Дата	Оплата клиентов, руб.	Агентские, руб.
«Деловые линии»	август 2019	163 669,00	25 055,55
	сентябрь 2019	204 841,00	30 726,15
	октябрь 2019	144 864,00	21 729,60
	ноябрь 2019	170 923,00	25 638,45
	декабрь 2019	364 155,00	54 623,25
	ИТОГО		1 048 452,00
Прочие ТК	август 2019	148 432,00	17 519,00
	сентябрь 2019	121 989,00	12 922,00
	октябрь 2019	73 755,00	9 578,00
	ноябрь 2019	5 610,00	830,00
	декабрь 2019	108 223,00	13 453,00
ИТОГО		458 009,00	54 302,00

Таблица 2

Финансовые показатели ООО «Челагр» по партнерским договорам

	Дата	Стоимость без скидок, руб.	Стоимость для клиента, руб.	Стоимость со скидкой, руб.	Прибыль, руб.
«Деловые линии»	август 2019	33 967,00	25 292,45	20 821,00	4 471,45
	сентябрь 2019	136 427,00	126 587,75	101 928,00	24 659,75
	октябрь 2019	191 997,00	172 060,55	128 196,00	43 864,55
	ноябрь 2019	84 847,80	81 091,95	55 780,00	25 311,95
	декабрь 2019	24 162,15	23 466,85	15 953,00	7 513,85
	ИТОГО		461 400,95	428 499,55	322 678,00
Прочие ТК	август 2019	227 776,00	157 154,50	134 854,50	20 110,00
	сентябрь 2019	328 276,00	257 654,50	235 354,50	22 300,00
	октябрь 2019	34 227,93	33 872,10	31 554,88	2 317,22
	ноябрь 2019	45 832,50	44 414,00	39 620,50	4 793,50
	декабрь 2019	534 173,07	532 044,90	249 449,37	282 595,53
ИТОГО		1 170 285,50	1 025 140,00	690 833,75	332 116,25

Показатели агентских выплат по агентскому договору, заключенному с ТК «Деловые линии», за 2-е полугодие 2019 года значительно превышают полученные по агентскому договору с прочими ТК за 2-е полугодие 2019 года. Такая существенная разница обусловлена более оптимальными предложениями по грузоперевозке от «Деловых линий» для юридических лиц и оптовых перевозок.

Большая разница стоимости по сравнению с прибылью от партнерского договора с «Деловыми линиями» за 2-е полугодие 2019 года и по сравнению с 1-м кварталом 2019 года по тем же партнерским договорам связана с крупногабаритными перевозками (45 т) за данный период, которые могла осуществить лишь одна ТК — «МашПроцесс».

Из представленных данных можно сделать вывод, что ООО «Челагр» является прибыльным предприятием с перспективами развития в будущем в силу развивающейся доли рынка коммерческих автомобильных грузоперевозок и грузооборота в целом. Данное наблюдение было проведено для одинаковых направлений отправок груза. Проведем похожее сравнение с различными ТК, но в совершенно разные направления России. В табл. 3 приведена стоимость перевозки (1 м³) по тарифам «Деловых линий», DPD и предложенным агрегатором «Челагр» в разные части страны.

Из полученных данных видно, что работа логиста на предприятии с агрегатором «Челагр» уменьшит затраты на перевозку по сравнению с ТК «Деловые линии» на 47 %, с DPD на 26 %.

К сильным сторонам агрегатора можно отнести такие параметры, как: удобный интерфейс пользования как на интернет-сайте, так и в мобильных приложениях; привлекательная ценовая категория перевозок; оформление заказа «одним документом»; наличие личного кабинета как для клиента, так и для исполнителя. Наиболее актуальные проблемы деятельности данного агрегатора: отсутствие интернет-продвижения и электронного документооборота.

Рассмотрим три вида интернет-рекламы: контекстную, баннерную и таргетированную [2]. Для отслеживания эффективности работы интернет-рекламы применяются следующие показатели:

— CTR — показывает, какая доля посетителей перешла на сайт рекламодателя из общего числа увидевших данную рекламу;

— CPM — стоимость 1000 показов баннера в Интернете;

— ROI — показатель рентабельности вложений.

Важнейшим показателем эффективности контекстной рекламы в Интернете является CTR (click-through rate). Соотношение количества кликов пользователей на рекламные объявления

Таблица 3

Стоимость перевозок транспортных компаний

Направление Показатель	Санкт-Петербург	Оренбург	Сургут	Новосибирск
<i>Деловые линии</i>				
Стоимость, руб.	3735	3855	4235	3635
Время, дней	6	5	4	5
Итого, руб.	15 460			
<i>DPD</i>				
Стоимость, руб.	2940	3210	1931	3060
Время, дней	5	5	4	5
Итого, руб.	11 041			
<i>Челагр</i>				
Стоимость, руб.	2013	2145	1648	2342
Время, дней	6	5	3	4
Итого, руб.	8148			

к количеству их показов. Для решения задачи, которая является аналогом распределения ресурсов между предприятиями, будет использоваться метод динамического программирования, также известный как метод Беллмана (поиск наиболее эффективного управления) [2]. Анализ статистических данных включает: расчет охвата аудитории, показателя CTR, цены клика по всем видам рекламы, расчет среднего объема прибыли и количества сделок. Сумма общего бюджета рекламы составляет 48 000 руб. с шагом изменения 1000 руб. На основании бюджетного плана каналов продвижения программа рассчитала итоговую таблицу (табл. 4).

Таблица 4

Результат распределения бюджета между каналами Интернета

Канал продвижения	Бюджет, руб.
Яндекс.Директ	19 000
Google AdWords	4 500
Рекламная сеть «Яндекс»	25 500
Социальные сети	0
Объем прибыли	466 500

Таким образом, максимальная суммарная ожидаемая прибыль по всем каналам интернет-продвижения составляет 466 500 руб.

На основании данного анализа можно сделать вывод, что внедрение распределения бюджета методом динамического программирования позволяет увеличить прибыль компании, грамотно распределяя бюджет между всеми доступными каналами интернет-продвижения, нежели работа только с одним, самым низким по цене или самым высоким по охвату. Для поддержания интереса уже имеющихся клиентов и оповещения о специальных предложениях и скидках будет проводиться email-рассылка.

Решение второй проблемы формируется из двух действий: интегрирования информационных систем «1С: Договоры 8» с системой «Челагр» и впоследствии интеграция электронного документооборота с «Контур.Диадок». Продукт «1С: Договоры 8» предназначен для малых и средних предприятий с развитой договорной работой: торговых, строительных, транспортных организаций, IT-фирм, юридических и консалтинговых фирм, а также для других организаций с нетиповыми услугами. «Контур.Диадок» решает

вышеперечисленные проблемы, позволяя по низкой стоимости отправлять документы в любую точку страны и всегда быть уверенными в получении подписанных со стороны клиента закрывающих документов. Электронные документы надежно хранятся на серверах «Диадок» и доступны по первому запросу. Представить такие документы в налоговую можно через Интернет, не вставая с рабочего места [5]. Затраты на решение проблемы представлены в табл. 5.

Таблица 5

Стоимость автоматизации и внедрения электронного документооборота

Программный продукт	Стоимость приобретения, руб.
1С: Договоры 8	4 600
Контур.Диадок	11 800

Проведем расчет экономического эффекта от внедряемых мероприятий путем их взаимовлияния [3]. При проведении грамотной рекламной кампании посредством контекстной и таргетированной рекламы организация получила прибыль в размере 466 000 руб., что означает увеличение числа клиентов и изменение всех соответствующих показателей при финансовой оценке интернет-проекта в целом. Более того, внедрение в калькулятор логистического агрегатора сервиса по оценке качественных показателей ТК повысило удовлетворенность грузовладельцев, что также повлияло на конверсию клиентов и рост показателя LTR. Проведенные мероприятия могут оказать положительный экономический эффект, представленный в табл. 6.

Таблица 6

Оценка эффективности проекта после внедрения мероприятий

Показатель	Значение
APC (повторные продажи), шт.	13
ARPC (прибыльность 1 ед. продукта), руб.	3529
CAC (цена привлечения 1 клиента), руб.	165
ROI (уровень доходности), %	142
LTV (суммарный доход от 1 клиента), руб.	35 997

Полученные данные показывают, например, увеличение прибыли от каждого клиента

(в денежном выражении) на 11076 руб. по сравнению с результатами 2019 года. Внедрение предложенных рекомендаций делает онлайн-агрегатор более конкурентоспособным на рынке логистических агрегаторов и отличающим его своей «полнотой» и быстротой оформления всех сопутствующих документов за счет интеграции сервиса с «Контур.Диадок».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова, А. Н. Развитие модели агрегации информационных и логистических сервисов в электронной коммерции [Электронный ресурс] / А. Н. Агафонова // *Фундаментальные исследования*. — 2014. — № 9 (ч. 3). — С. 616—620. — URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=34898> (дата обращения 12.11.2020).
2. Артамонов, В. Н. Повышение эффективности распределения бюджета между каналами интернет-продвижения товаров и услуг / В. Н. Артамонов // *Известия высших учебных заведений. Уральский регион*. — 2016. № 3. — С. 52—59.
3. Артамонов, В. Н. Эконометрическая оценка функционирования рынка туристических услуг на Южном Урале / В. Н. Артамонов // *Вестник Челябинского государственного университета*. — 2012. — № 8 (262). — С. 104—108.
4. Грищук, В. А. Стратегическое планирование в муниципальном образовании: учеб. пособие / В. А. Грищук. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — 119 с.
5. Колесник, Е. А. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / Е. А. Колесник — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — 155 с.
6. Колмакова, И. Д. Региональные факторы формирования предпринимательской экономики инновационного типа / И. Д. Колмакова // *Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент*. — 2012. — № 9 (268). — С. 63—67.
7. Колмакова, И. Д. Научные подходы к исследованию процесса планирования региона [разд. 9.1] / И. Д. Колмакова, Е. М. Колмакова // *Управление сбалансированным развитием территориальных систем: вопросы теории и практики: коллектив. моногр.* Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — С. 250—255.
8. Никитина, Э. И. Международная логистика: учеб. пособие / Э. И. Никитина. — Минск: МИТСО, 2018. — 331 с.
9. Сергеев, В. И. Логистика снабжения: учеб. для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич; под общ. ред. В. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2014. — 523 с.
10. Хабибрахимов, А. В. Рынок интернет-торговли в России в 2018 году [Электронный ресурс] / А. В. Хабибрахимов // *vc.ru: интернет-издание о бизнесе*. — URL: <https://vc.ru/trade/35781-rynok-internet-torgovli-v-rossii-v-2018-godu-prevysil-1-trln-rublej> (дата обращения 12.11.2020).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Артамонов Владимир Николаевич — кандидат педагогических наук, доцент кафедры математических методов в экономике Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. v.artamonov@yandex.ru

Нешатаева Татьяна Владимировна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. artamonovatv@mail.ru

REFERENCES

1. Agafonova A. N. Razvitie modeli agregacii informacionnykh i logisticheskikh servisov v ehlektronnoj kommercii [Development of the model of aggregation of information and logistics services in e-commerce]. *Fundamental'nye issledovaniya* [Fundamental Research], 2014, no. 9 (pt. 3), pp. 616—620. Available at: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=34898>, accessed 12.11.2020 (In Russ.).
2. Artamonov V. N. Povyshenie ehffektivnosti raspredeleniya byudzheta mezhdru kanalami internet-prodvizheniya tovarov i uslug [Improving the efficiency of budget allocation between channels of Internet promotion of goods and services]. *Izvestiya vysshih uchebnyh zavedenij. Ural'skij region* [Izvestia of higher educational institutions. Ural region], 2016, no. 3, pp. 52—59. (In Russ.).
3. Artamonov V. N. Ekonometriceskaya ocenka funkcionirovaniya rynka turisticheskikh uslug na Yuzhnom Urале [Econometric assessment of the functioning of the tourist services market in the Southern Urals]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University], 2012, vol. 8 (262), pp. 104—108. (In Russ.).

4. Grishchuk V. A. *Strategicheskoe planirovanie v municipal'nom obrazovanii* [Strategic planning in the municipal formation: textbook]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University, 2016. 119 p. (In Russ.).

5. Kolesnik E. A. *Razrabotka upravlencheskikh reshenij* [Development of management decisions: textbook]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University, 2016. 155 p. (In Russ.).

6. Kolmakova I. D. Regional'nye faktory formirovaniya predprinimatel'skoj ehkonomiki inno-vacionnogo tipa [Regional factors of the formation of an innovative type of entrepreneurial economy]. *Vestnik YuUrGU. Seriya Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of YUrGU. Series Economics and Management], 2012, no. 9 (268), pp. 63–67. (In Russ.).

7. Kolmakova I. D., Kolmakova E. M. Nauchnye podhody k issledovaniyu processa planirovaniya regiona (Razdel 9.1) [Scientific approaches to the study of the planning process of the region (Section 9.1)]. *Upravlenie sbalansirovannym razvitiem territorial'nykh sistem: voprosy teorii i praktiki* [Management of balanced development of territorial systems: theory and practice]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University, 2016. Pp. 250–255. (In Russ.).

8. Nikitina E. I. *Mezhdunarodnaya logistika* [International logistics]. Minsk, MITSO, 2018. 331 p. (In Russ.).

9. Sergeev V. I., Elyashevich I. P., Sergeev V. I. (ed.). *Logistika snabzheniya* [Supply Logistics]. 2nd ed. Moscow, Yurayt, 2014. 523 p. (In Russ.).

10. Khabibrakhimov A. V. Rynok internet-torgovli v Rossii v 2018 godu [The market of Internet commerce in Russia in 2018]. *vc.ru: Internet edition about business*. Available at: <https://vc.ru/trade/35781-rynok-internet-torgovli-v-rossii-v-2018-godu-prevysil-1-trln-rublej>, accessed 11.12.2020 (In Russ.).

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРУКТУРЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В. А. Гришук, Т. В. Нешатаева

Челябинской государственной университет,
Челябинск, Россия

Разработаны основные рекомендации по взаимодействию организационных структур и стратегий. Успешность и перспективность данных форм стратегического взаимодействия доказывается на примере реального коммерческого предприятия. Выявлены взаимосвязи структуры и стратегии организации на каждом этапе ее становления.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *бизнес-стратегия, структура организации, стратегия организации, рыночная среда, стратегия усиления на рынке.*

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STRUCTURE AND STRATEGY OF THE ORGANIZATION

V. A. Grischuk, T. V. Neshataeva

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The study developed basic recommendations for the interaction of organizational structures and strategies. The success and prospects of these forms of strategic interaction is proved by the example of a real commercial enterprise. In the process of analysis, the relationship between the structure and strategy of the organization at each stage of its formation was revealed.

K e y w o r d s: *business strategy, organization structure, organization strategy, market environment, market strengthening strategy.*

Современная экономика предъявляет новые требования к ведению бизнеса, усиливая роль стратегического менеджмента в развитии организации. Организационная структура фирмы изменяется одновременно с развитием стратегии. Изменения стратегии обуславливают проведение анализа, результаты которого могут привести к реорганизации структуры организации. Взаимосвязь структуры и выбора стратегии развития является актуальной проблемой на всех этапах существования организации. Предметом данной работы является выбор наиболее эффективной стратегии в условиях существующей структуры организации. Объектом исследования является взаимосвязь между стратегией и организационной структурой [7].

При достижении поставленных целей организации потребность в выбранной стратегии отпадает, и определяются новые стратегии. Обычно организация имеет несколько целей, для достижения которых требуется реализация соответствующих стратегий. В такой ситуации выбирается одна ведущая стратегия, с которой согласуются все остальные стратегии. При такой стратегии управления гарантируется достижение основных целей организации.

Наиболее известные стратегии обычно называют эталонными, такие стратегии имеют название по результатам реализации — стратегии роста [4]. Данным стратегиям отдается преимущественное предпочтение для достижения поставленных целей, но особенности деятельности и структуры организации не позволяют провести простое копирование таких стратегий.

Первая группа таких стратегий направлена на интенсификацию деятельности и изменения присутствия на рынке. Такие стратегии имеют названия: усиление позиции на рынке и развитие рынка [8]. Для реализации таких стратегий необходима серьезная рекламная кампания.

Вторая группа эталонных стратегий содержит стратегии расширения сфер деятельности путем добавления новых подразделений (стратегии интегрированного роста). Организация в этом случае осуществляет рост путем как приобретения чужой собственности, так и расширения своего собственного производства.

Стратегии диверсификационного роста образуют третью группу эталонных стратегий. Они используются, когда приходится модифициро-

вать или полностью заменять продукты своей деятельности. Основные факторы применения такой стратегии: насыщение или сокращение спроса на продукцию фирмы на рынке; бизнес нуждается в поступлении денег; для сокращения потери от налогов; для облегчения выхода на другие рынки; для привлечения более квалифицированных служащих или повышения квалификации имеющихся сотрудников [6].

В четвертую группу эталонных стратегий включены стратегии сокращения. Они применяются при перегруппировке сил организации для повышения эффективности производства. В этом случае фирмы прибегают к спланированному сокращению производства [3].

Этапы разработки стратегии:

- определение направления и сферы деятельности;
- выбор конкретных прогнозных результатов производства [1];
- изменение стратегии достижения планируемых результатов;
- определение путей практической реализации новой стратегии;
- анализ полученных результатов реализации стратегии;
- корректировка этапов реализации стратегии с целью устранения недостатков и улучшения показателей.

Анализ литературы показывает, что для реализации стратегии создается коллектив, четко выполняющий решения, вырабатываемые управленческой структурой фирмы в соответствии со стратегией организации. Под структурой управления организацией в работе понимается совокупность подразделений организации, которые занимаются построением, координацией и функционированием системы управления, а также разработкой и реализацией управленческих решений. Основные структуры управления организацией: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная [9] (см. таблицу ниже).

Экспериментальная проверка данных взаимосвязей была проведена на практической деятельности ООО «Транспортник», которое в настоящее время успешно осуществляет производственную деятельность. Официальное наименование организации — общество с ограниченной ответственностью «Транспортник». С самого основания эта организация занимается оптово-розничной торговлей и производством бетона и бетонно-растворных смесей, доставкой и производством бетонных изделий. Организация имеет вместительный склад для больших поставок. Разгрузочно-погрузочные работы осуществляются с помощью специальной техники, имеются грузовые автомобили для поставки товара конечному заказчику. Политика

Оценка управленческих структур

№ п/п	Наименование	Достоинства структуры	Недостатки структуры	Рекомендации к использованию
1	Линейная структура	Ответственность за конечный результат деятельности, четкое распределение обязанностей	Высокие требования к руководителю, отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений	Данная структура должна применяться для небольших организаций или как сегмент крупной организации
2	Функциональная структура	Использование в работе опытных специалистов, руководители перестают быть универсалами	Подразделения не всегда знают, как согласовать указания от функциональных заместителей	Повышение эффективности за счет работы высококвалифицированных специалистов
3	Линейно-функциональная структура	Основное достоинство — устойчивость	Медленное реагирование на изменения внешней среды	Основной вариант организации предприятий в нашей стране
4	Дивизиональная структура	Эффективная реакция на изменение конкуренции, оперативность в принятии решений	Дополнительные затраты из-за дублирования работ, медленное решение крупных задач	Структуризация организации производится по продуктовой, потребительской или региональной специализации
5	Матричная структура	Эффективное использование кадров, создание предпосылок для высокого уровня оплаты труда	Двойное подчинение сотрудников, дополнительные затраты ресурсов	Диверсификация производства, реализация нескольких инвестиционных проектов

компании строится на постоянном расширении объемов поставок и производства, миссией организации является обеспечение покупателей бетонными смесями и бетонными изделиями [2; 5].

С начала создания организация имела линейную структуру, в этот период реализовывалась стратегия завоевания позиции на рынке оптово-розничной торговли бетонно-растворными смесями. Организацией управлял генеральный директор, который эффективно воздействовал на все структурные подразделения немногочисленной организации. В его подчинении находились: основное производство, бухгалтерия, отдел снабжения и сбыта, транспортный отдел, планово-экономический отдел.

В процессе анализа результатов ведущими специалистами были выявлены четыре аспекта деятельности организации, которые влияли на дальнейшую ее судьбу: клиенты, финансы, развитие персонала, бизнес-процессы [10]. Поэтому была проведена реорганизация системы управления. В связи с этим в организации были внедрены новые технологии: быстрая транспортировка, повышение экологических качеств изделий, увеличение экономичности использования материала и сырья. Часть менеджеров были заменены на высококлассных специалистов в бетонном производстве, прежде всего это были свои кадры. В результате проведенных мероприятий организация достигла наибольшего количества выпускаемой продукции. В организации начали проводить комплексный анализ по следующим показателям: чистая прибыль предприятия, ROCE — показатель отдачи на использованный капитал, AUR — показатель эффективности использования активов, ROS — показатель рентабельности оборота, EBITDA — прибыль до выплаты процентов и налога на прибыль.

В 2005 году завершилась стадия перехода к функциональной структуре. В организации постоянно добавляются новые подразделения и расширяются старые. В 2006 году была разработана новая бетонная смесь, которая имела серьезное преимущество на рынке. К отличительным особенностям данной смеси относилось: высокое качество, современная технология производства, длительный срок хранения, цена.

В 2010 году было принято решение о массовой реконструкции организации, что включало в себя замену старого оборудования на новое, зарубежное, увеличение склада. После данных изменений организация стала обладать внушительными качественными характеристиками и достоинствами, такими как:

- 1) высокая эффективность оборудования;
- 2) автоматизация технологических процессов;
- 3) надежность техники;
- 4) удобство в процессе эксплуатации.

Изменения потребовали перехода к линейно-функциональной структуре организации. Линейно-функциональная структура управления явилась эффективной для организации за счет следующих положительных факторов: уменьшение нагрузки на высшее звено управления, наличие специалистов как узкого, так и широкого профиля, повышение качества выпускаемой продукции. Для бесперебойного функционирования и интенсивного развития администрация организации ООО «Транспортник» выбрала основную стратегию усиления позиции на рынке.

Основным результатом исследования является доказательство взаимосвязи между структурой организации и реализуемыми стратегиями развития. Это происходит с начала создания организации и до завершения жизненного цикла.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артамонов, В. Н. Прогнозирование результатов деятельности в условиях нестабильного промышленного производства / В. Н. Артамонов // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. — 2018. — № 2. — С. 25—31.
2. Неживенко, Е. А. Конкурентный потенциал региона: понятие и количественная оценка / Е. А. Неживенко, С. А. Головихин, Г. В. Неживенко // Вестник Челябинского государственного университета. — 2020. — № 10 (444). Экономические науки. Вып. 70. — С. 39—49.
3. Парфиненко, М. А. Особенности стратегического планирования на муниципальном уровне / М. А. Парфиненко, В. А. Грищук // Общество, экономика, управление. — 2019. — Т. 4, № 2. — С. 23—26.
4. Грищук, В. А. Стратегическое планирование в муниципальном образовании: учеб. пособие / В. А. Грищук. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — 119 с.
5. Ильина, И. Н. Региональная экономика и управление развитием территорий / И. Н. Ильина. — М.: Юрайт, 2019. — 355 с.

6. Колесник, Е. А. Угрозы и риски диверсификации экономики моногорода / Е. А. Колесник // Вестник Челябинского государственного университета. — 2018. — № 3 (413). Экономические науки. Вып. 60. — С. 47–52.
7. Колесник, Е. А. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / Е. А. Колесник. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — 155 с.
8. Колмакова, И. Д. Региональные факторы формирования предпринимательской экономики инновационного типа / И. Д. Колмакова // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2012. — № 9 (268). — С. 63–67.
9. Колмакова, И. Д. Научные подходы к исследованию процесса планирования региона (разд. 9.1) / И. Д. Колмакова, Е. М. Колмакова // Управление сбалансированным развитием территориальных систем: вопросы теории и практики: коллектив. моногр. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — С. 250–255.
10. Хабибрахимов, А. В. Рынок интернет-торговли в России в 2018 году [Электронный ресурс] / А. В. Хабибрахимов // vc.ru: интернет-издание о бизнесе. — URL: <https://vc.ru/trade/35781-rynok-internet-torgovli-v-rossii-v-2018-godu-prevysil-1-trln-rublej> (дата обращения 12.11.2020).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Гришук Владимир Андреевич — кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. vova_303@mail.ru

Нешатаева Татьяна Владимировна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. artamonovtv@mail.ru

REFERENCES

1. Artamonov V. N. Prognozirovaniye rezul'tatov deyatel'nosti v usloviyakh nestabil'nogo promyshlennogo proizvodstva [Predicting the results of activities in the conditions of unstable industrial production]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Ural'skiy region* [Izvestiya vysshikh educational institutions. Ural region], 2018, no. 2, pp. 25–31.
2. Nezhivenko E. A., Golovikhin S. A., Nezhivenko G. V. Konkurentnyy potentsial regiona: ponyatiye i kolichestvennaya otsenka [Competitive potential of the region: concept and quantitative assessment]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 2020, no. 10 (444), pp. 39–49.
3. Parfinenko M. A., Grishchuk V. A. Osobennosti strategicheskogo planirovaniya na munitsipal'nom urovne [Features of strategic planning at the municipal level]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, Economics, Management]. 2019, vol. 4, no. 2, pp. 23–26.
4. Grishchuk V. A. Strategicheskoe planirovanie v municipal'nom obrazovanii [Strategic planning in the municipal formation]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University, 2016. 119 p. (In Russ.).
5. Ilyina I. N. *Regional'naya ekonomika i upravleniye razvitiyem territoriy* [Regional economy and management of the development of territories. Moscow, Yurayt, 2019. 355 p.
6. Kolesnik E. A. Ugrozy i riski diversifikatsii ekonomiki monogoroda [Threats and risks of diversification of the mono-town economy]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University. Economic sciences], 2018, no. 3 (413), pp. 47–52.
7. Kolesnik E. A. Razrabotka upravlencheskikh reshenij [Development of management decisions]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University], 2016. 155 p. (In Russ.).
8. Kolmakova I. D. Regional'nye faktory formirovaniya predprinimatel'skoj ehkonomiki inno-vacionnogo tipa [Regional factors of the formation of an innovative type of entrepreneurial economy]. *Vestnik YUurGU. Seriya Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of YUurGU. Series Economics and Management], 2012, no. 9 (268), pp. 63–67. (In Russ.).
9. Kolmakova I. D., Kolmakova E. M. Nauchnye podhody k issledovaniyu processa planirovaniya regiona (Razdel 9.1) [Scientific approaches to the study of the planning process of the region (Section 9.1)]. *Upravlenie sbalansirovannym razvitiem territorial'nykh sistem: voprosy teorii i praktiki* [Management of balanced development of territorial systems: theory and practice]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University, 2016. Pp. 250–255. (In Russ.).
10. Khabibrakhimov A. V. Rynok internet-torgovli v Rossii v 2018 godu [The market of Internet commerce in Russia in 2018]. *vc.ru: Internet edition about business*. Available at: <https://vc.ru/trade/35781-rynok-internet-torgovli-v-rossii-v-2018-godu-prevysil-1-trln-rublej>, accessed 11.12.2020. (In Russ.).

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ

О. А. Иванова

Сургутский государственный университет, Сургут,
Россия

Актуальность исследования обусловлена тем, что в управленческой среде зачастую к конфликтам относятся как к иррациональной разрушительной силе, однако управление конфликтами — это рациональный способ диагностики организационных проблем. В этой связи автор предлагает стратегии и технологии управления конфликтами. Цель работы — представить модель стратегий поведения в управлении конфликтами. Эмпирической базой исследования являются исследования Кена Томаса и Ральфа Киллмена, экспертов консалтинговой организации IBM Institute for Business Value, KPMG. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволят компаниям выработать стратегию по управлению конфликтами в бизнес-процессах; анализируя коллизии в период структурной трансформации, прийти к пониманию, как меняются отношения в команде, коллективе, стоит только перераспределить силы или ресурсы.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *управление конфликтами, бизнес-процессы, стратегии, трансформация, компании, технологии.*

CONFLICT MANAGEMENT IN MANAGEMENT: STRATEGIES AND TECHNOLOGIES

O. A. Ivanova

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of the study is due to the fact that in the management environment conflicts are often referred to as an irrational destructive force, however, conflict management is a rational way to diagnose organizational problems. In this regard, the author in the article proposes strategies and technologies for managing conflicts. The purpose of the work is to present a model of behavior strategies in conflict management. The empirical base of the research is the research of Ken Thomas and Ralph Killman, experts at the consulting IBM Institute for Business Value, KPMG. The practical significance of the research results lies in the fact that the research results will allow companies to develop a strategy for managing conflicts in business processes; analyzing collisions during the period of structural transformation, one has only to redistribute forces or resources to come to an understanding of how relations in a team and a collective are changing.

K e y w o r d s: *conflict management, business processes, strategies, transformation, companies, technologies.*

В управленческой среде нередко можно встретить мнение, что конфликты — это иррациональная разрушительная сила, которую нужно всеми мерами подавлять. Вспомним привычные метафоры: «пауки в банке», «серпентарий» — конфликты редко описывают в позитивном ключе. Конфликтологи видят ситуацию иначе. Для них конфликт — рациональный способ диагностики организационных проблем.

Организация — чрезвычайно сложное явление, и конфликты в ней неизбежны. Она объединяет множество разных людей, у каждого человека свои моральные установки, ценности, мировоззрение, интересы, статус и т. д. Кроме того, в организации есть группы людей — социальные образования, которые стремятся занять место получше и повли-

ять на существующий порядок вещей или систему отношений [1; 6; 12]. Группы могут одновременно сотрудничать в одной области и бороться в другой. Все это способствует возникновению напряженностей, которые перетекают в конфликты и провоцируют антипатию и враждебность в коллективе.

Сложность управления конфликтами в организации в том, что они проявляются во множестве столкновений разного уровня и типа. Жанры постоянно смешиваются, например, когда межличностные противоречия разрешают административным способом. А если посмотреть на взаимодействие компании с внешним миром, откроется еще один уровень конфликтного потенциала: со стейкхолдерами, то есть с акционерами, контрагентами, клиентами, обществом.

Таким образом, на межличностные конфликты в бизнесе влияют три группы факторов:

- субъективные — личностные характеристики сотрудников;
- объективные — недостатки организационной структуры, особенности функций и процессов;
- интересы разных групп стейкхолдеров.

Как выходить из таких трехмерных конфликтов? Требуются два качества: во-первых, конфликтоспособность — готовность воспринимать и понимать конфликтные явления в себе и своем окружении. Во-вторых, конфликтоустойчивость, то есть умение конструктивно работать с трениями и напряженностью, а не блокировать их. И то и другое невозможно без знания базовых правил диагностики и урегулирования конфликтов.

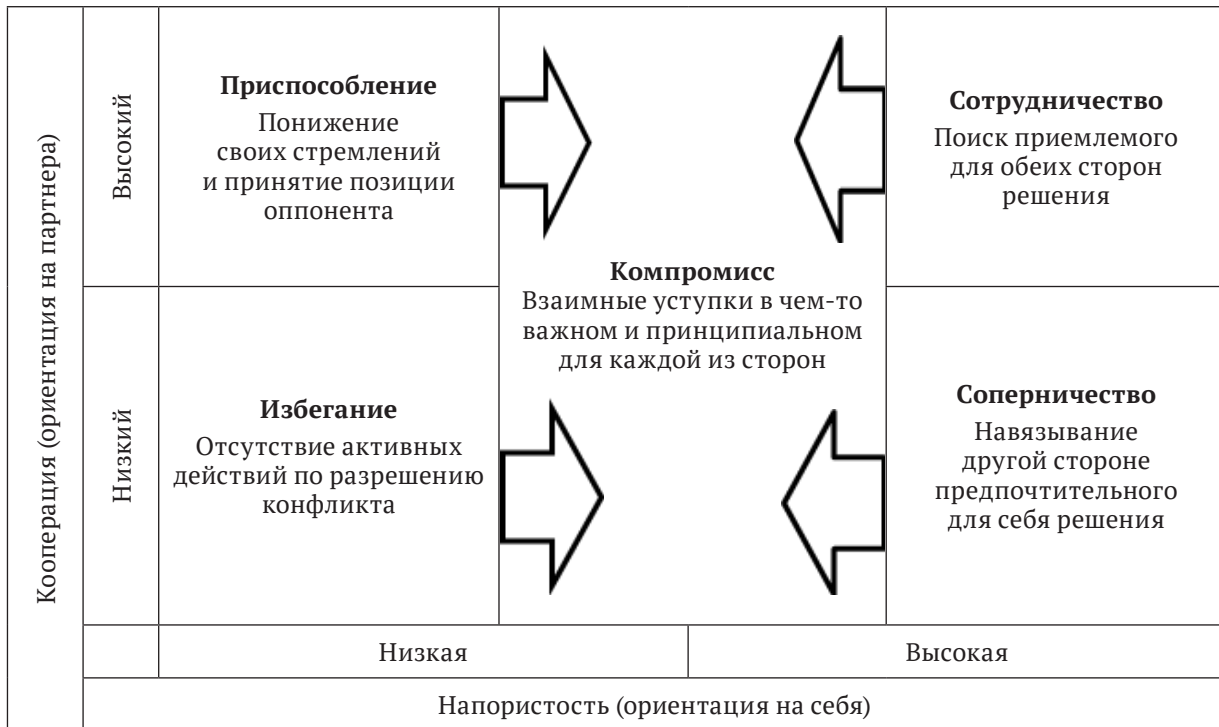
Под термином «конфликт» люди нередко понимают любой разлад или выяснение отношений [2; 5; 8]. Но, чтобы столкновение стало настоящим конфликтом, нужны две составляющие: это борьба (за ценности, статус, власть или ресурсы) и цели, которые ставят перед собой участники, — например, нейтрализовать оппонента, нанести ему максимальный ущерб или вовсе его устранить.

Предпосылки межличностных конфликтов в организации сложны и многообразны. Тем

не менее существуют определенные закономерности их возникновения. В первую очередь конфликты — следствие конкуренции в межличностном пространстве за право влияния. Другая типичная причина — нарушение коммуникаций. Если информация поступает к нам в измененном или неполном виде, мы начинаем домысливать, приписывать и изобретать. Это искажает наши ожидания, что влечет за собой действия, которые затем искажают ожидания другой стороны. Наконец, бывает так, что конфликт возникает из-за индивидуальных различий («он не такой, как я»).

Люди в ходе конфликта ведут себя по-разному. Исследователи Кен Томас и Ральф Килмен в своей двухмерной модели стратегий поведения личности рассматривали два параметра различий. Первый — кооперация, желание учитывать интересы других людей. Второй — напористость, то есть ориентация на защиту собственных интересов. В зависимости от их соотношения возможны пять стратегий поведения в конфликте: избегание, приспособление, соперничество, сотрудничество и компромисс (см. рисунок ниже).

Единственно верной линии поведения в конфликте нет: все зависит от условий и целей участников. Так, например, человек может использовать стратегию избегания, если издержки



Модель стратегий поведения в управлении конфликтами [10; 11]

потенциального столкновения слишком высоки или если ему требуется больше времени на психологическую подготовку и сбор информации. Приспособление естественно, когда оппонент обладает явным превосходством или когда проблема для него более значима и нужно сохранить отношения. Основания для выбора стратегии соперничества — необходимость решительных действий в кризисной ситуации, наличие реальной силы и власти, чтобы победить противника. Сотрудничество, казалось бы, идеальный вариант, но он требует времени и готовности сторон. Когда нужны быстрые решения, а сотрудничество или соперничество не привели к успеху, стороны могут пойти на компромисс и сторговаться о взаимных уступках. И это далеко не полный перечень условий реализации той или иной стратегии.

Самая распространенная в российском менеджменте стратегия работы с конфликтами (но далеко не всегда оправданная) — избегание [3; 7]. Управленцы видят конфликт как патологию: стараются не замечать его как можно дольше, а когда это уже невозможно, предпринимают радикальные меры, чтобы его задавить. Однако, если воспринимать конфликт как закономерное явление, можно увидеть слабые места в системе и испытать коллектив на прочность. Например, анализируя коллизии в период структурной трансформации, вы поймете, как меняются отношения в команде, стоит только перераспределить силы или ресурсы. Иногда проявившиеся таким образом трения лишь симптомы противоречий, накопленных годами.

Руководителю бывает тяжело выступать арбитром в конфликтных ситуациях: для этого нужно не только хорошо знать, что происходит в компании, но и быть готовым принять не всегда приятный диагноз и определить адекватные методы «лечения». Поэтому для урегулирования тяжелых случаев приглашают консультантов-конфликтологов или посредников.

Как специалисты анализируют конфликты?

Существует масса моделей анализа, но каждая из них рассматривает:

1. Кто действующие лица конфликта? Каков контекст?
2. Какой стадии достиг конфликт? Созрел ли он для урегулирования? Были ли уже попытки его разрешить?
3. В чем состоит проблема? Каковы истинные интересы, потребности и ценности каждой стороны?

4. Насколько несовместимы интересы противников? Каковы минимальные результаты, которые могут удовлетворить ту или иную сторону конфликта?

Зачастую люди сами не до конца понимают суть своих притязаний. Два универсальных вопроса, которыми пользуются конфликтологи для прояснения интересов: зачем вам это нужно и почему это для вас важно.

Если вы хотите работать с разногласиями в организации самостоятельно, запомните: руководителю нельзя быть участником конфликтов, которые он разрешает. Он должен выступать как нейтральная сторона (в противном случае велик соблазн административными методами нанести ущерб противоположной стороне). В процессе урегулирования первым делом нужно установить легитимность позиций и потребностей сторон. Проще говоря, показать, что обе стороны имеют право на выражение своих взглядов. Важно создать такую атмосферу, которая стимулирует участников конфликта совместно искать идеи. Нащупав разделяемую всеми точку зрения, старайтесь максимально ее продвигать. Одновременно с этим нейтрализуйте или вовсе устраните факторы, которые усугубляют конфликт.

Существуют различные технологии урегулирования межличностных конфликтов [4; 9]:

1. Организационные — изменение условий взаимодействия участников (например, пересадить их в отдельные кабинеты, физически развести команды).
2. Информационные — ликвидация дефицита информации в конфликте или устранение ложных сведений из информационных потоков, которые циркулируют в организации (работа со слухами).
3. Психологические — устранение напряженности, укрепление социально-психологического климата.

Первостепенная задача руководителя (и это под силу лишь настоящему лидеру) при любом исходе конфликта не допустить потерю лица участниками. Иначе они могут затаить обиду, и ссора рано или поздно вспыхнет с новой силой. Чтобы найти аргументы, не нужны специальные навыки: достаточно просто знать свой коллектив и тех людей, которые в нем работают. Когда каждая сторона отдает себе отчет в том, какой вклад она вносит в конфликт, и трезво оценивает свои действия, непродуктивное поведение погасить легче.

Особое место среди методов урегулирования конфликта занимают переговоры. Вопреки распространенному заблуждению они не подразумевают соперничество. Наоборот, это совместное решение проблемы. Это обмен, который носит добровольный характер: любая сторона может воспользоваться правом вето, если она не согласна с предлагаемыми условиями. Руководителю стоит об этом помнить независимо от того, участвует он непосредственно в переговорах или сохраняет нейтралитет.

Искаженное восприятие переговоров как поля с выигравшими и проигравшими — источник ошибок.

Участники перестают разграничивать людей и предмет обсуждения, сосредотачиваются на позициях, а не на интересах, лежащих в их основе. Игнорируя интересы, стороны отказывают друг другу в праве иметь независимую точку зрения. Зацикливаясь на своих позициях, они заходят в переговорный тупик. Как его избежать? Заранее продумать уступки, на которые можно пойти, и альтернативные предложения на случай, если главное будет отвергнуто. Стремление получить все и сразу нереалистично и непрофессионально. Готовность увидеть в оппоненте партнера, открытое обсуждение потребностей и интересов расширяют спектр возможных решений проблемы — корня конфликта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кельчевская, Н. Р. Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях в условиях цифровой экономики / Н. Р. Кельчевская, Е. В. Ширинкина // *Инновации в менеджменте*. — 2018. — № 18. — С. 24–31.
2. Фаликман, М. В. Психология образовательных процессов [Электронный ресурс] (2013). — URL: <https://postnauka.ru/courses/54141> (дата обращения 18.01.2021).
3. Ширинкина, Е. В. Изменения в управлении предприятиями в парадигме цифровизации // *Лидер (Люди. Идеи. Достижения. Единство. Результат)*: сб. ст. I Управленч. форума Ханты-Мансийс. автоном. округа — Югры. — 2019. — С. 150–155.
4. Ширинкина, Е. В. Конвергенция знаний к управлению человеческим капиталом на предприятиях в теории менеджмента // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2019. — Т. 8, № 1. — С. 15–18.
5. Ширинкина, Е. В. Нейротехнологии в системе управления знаниями на предприятиях / Е. В. Ширинкина // *Вопросы управления*. — 2019. — № 5 (60). — С. 214–220.
6. Ширинкина, Е. В. Многофакторная модель оценки текучести персонала в организации / Е. В. Ширинкина, В. В. Короленко // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2018. — Т. 7, № 6. — С. 76–80.
7. Ширинкина, Е. В. Оценка уровня человеческого потенциала в управлении развитием персонала / Е. В. Ширинкина // *Труды международного симпозиума Надежность и качество*. — 2017. — Т. 2. — С. 302–304.
8. Ширинкина, Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний / Е. В. Ширинкина // *Экономика и предпринимательство*. — 2017. — № 4-2 (81-2). — С. 854–861.
9. Ширинкина, Е. В. Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // *Современная научная мысль*. — 2018. — № 3. — С. 176–180.
10. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis [Электронный ресурс]. 2016. — URL: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
11. KPMG. Corporate Digital Learning [Электронный ресурс]. — URL: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
12. Shirinkina, E. V. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes / E. V. Shirinkina, R. Romansky // *Journal of Physics: Conference Series*. — 2020. — 1679 (3). — 032014.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Иванова Ольга Алексеевна — кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. shirinkina86@yandex.ru

REFERENCES

1. Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah v usloviyah cifrovoj ekonomiki [Features of human capital management at enterprises in the digital economy]. *Innovacii v menedzhmente* [Innovations in management], 2018, no. 18, pp. 24–31. (In Russ.).
2. Falikman M. V. *Psihologiya obrazovatel'nykh processov* [Psychology of educational processes], 2013. Available at: <https://postnauka.ru/courses/54141>, accessed 18.01.2021. (In Russ.).
3. Shirinkina E. V. Izmeneniya v upravlenii predpriyatiyami v paradigme cifrovizatsii [Changes in enterprise management in the digitalization paradigm]. *Lider (Lyudi. Idei. Dostizheniya. Edinstvo. Rezul'tat): Sbornik statej I Upravlencheskogo foruma Hanty-Mansijskogo avtonomnogo okruga — Yugry* [Leader (People. Ideas. Achievements. Unity. Result): Collection of articles of the I Management Forum of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug — Ugra], 2019. Pp. 150–155. (In Russ.).
4. Shirinkina E. V. Konvergenciya znaniy k upravleniyu chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah v teorii menedzhmenta [Convergence of knowledge to human capital management at enterprises in management theory]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2019, vol. 8, no. 1, pp. 15–18. (In Russ.).
5. Shirinkina E. V. Nejrotekhnologii v sisteme upravleniya znaniyami na predpriyatiyah [Neurotechnologies in the knowledge management system at enterprises]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 2019, no. 5 (60), pp. 214–220. (In Russ.).
6. Shirinkina E. V., Korolenko V. V. Mnogofaktornaya model' ocenki tekuchesti personala v organizatsii [A multifactor model for assessing the turnover of personnel in an organization]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2018, vol. 7, no. 6, pp. 76–80. (In Russ.).
7. Shirinkina E. V. Ocenka urovnya chelovecheskogo potentsiala v upravlenii razvitiem personala [Assessment of the level of human potential in personnel development management]. *Trudy mezhdunarodnogo simpoziuma Nadezhnost' i kachestvo* [Proceedings of the International Symposium Reliability and Quality], 2017, vol. 2, pp. 302–304. (In Russ.).
8. Shirinkina E. V. Ocenka effektivnosti ispol'zovaniya obrazovatel'nogo kapitala kak dominiruyushchego elementa chelovecheskogo kapitala v ekonomike znaniy [Assessment of the effectiveness of the use of educational capital as a dominant element of human capital in the knowledge economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, no. 4-2 (81-2), pp. 854–861. (In Russ.).
9. Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya znaniyami v formirovanii chelovecheskogo kapitala na promyshlennykh predpriyatiyah v cifrovoj ekonomike [Features of knowledge management in the formation of human capital at industrial enterprises in the digital economy]. *Sovremennaya nauchnaya mysl'* [Modern scientific thought], 2018, no. 3, pp. 176–180. (In Russ.).
10. *IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis.* 2016. Available at: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
11. *KPMG. Corporate Digital Learning.* Available at: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
12. Shirinkina E. V., Romansky R. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes. *Journal of Physics: Conference Series*, 2020, 1679 (3), 032014.

МУЛЬТИМОДАЛЬНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ: ОСОБЕННОСТИ И РИСКИ

Е. Д. Мезенцева, Л. В. Прохорова

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Приводится понятие мультимодальной перевозки. Дается описание видов мультимодальных перевозок. Рассматриваются различные особенности данных грузоперевозок. Продемонстрированы различные риски, связанные с мультимодальными перевозками. Приведены примеры избегания рисков в мультимодальных перевозках.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *перевозка, грузоперевозка, мультимодальная перевозка, риск.*

MULTIMODAL TRANSPORTATION: FEATURES AND RISKS

E. D. Mezentseva, L. V. Prokhorova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The concept of multimodal transportation is given. The description of the types of multimodal transport is given. Various features of these cargo transportations are considered. Various risks associated with multimodal transport are demonstrated. Examples of risk avoidance in multimodal transport are given.

К e y w o r d s: *transportation, cargo transportation, multimodal transportation, risk.*

«Мультимодальная перевозка — вид транспортировки груза с привлечением одной транспортной организацией нескольких видов транспорта» [3]. Данным видом транспортировки груза часто осуществляется перевозка негабаритных грузов в другие страны или по территории одной страны, где нет технической возможности воспользоваться одним видом транспорта. На территории РФ такими областями являются север страны и острова Дальнего Востока, в частности Сахалин и Курильские острова.

На протяжении всей мультимодальной перевозки ее сопровождает единый перевозочный документ — договор о смешанной перевозке. Оператор смешанной перевозки руководит и отслеживает перемещение груза из места отправки до места прибытия. Опираясь на документы мультимодальной перевозки, оператор смешанной перевозки берет на себя ответственность за все операции, которые он организует [2]. Чтобы обеспечить безопасность смешанной перевозки опасных грузов, необходимо рассматривать смешанную перевозку как единый процесс. Это подводит к тому, что организация и ответственность за мультимодальную перевозку лежат на одной организации, в качестве

такой выступает именно оператор смешанной перевозки.

Помимо мультимодальных перевозок существуют интермодальные грузоперевозки. Многие эксперты склоняются к мнению, что мультимодальная и интермодальная перевозки являются синонимами. В некоторых организациях совершенно не различают эти понятия. Хотя между ними есть определенные формальные отличия.

«Интермодальные перевозки — это перевозки, которые осуществляются различными видами транспорта, а заказчик может привлекать несколько компаний для транспортировки. Тип транспорта в случае интермодальных транспортировок также может быть любым, а ответственность равномерно распределяется между всеми участниками» [5].

Сходство мультимодальной и интермодальной перевозок грузов состоит лишь в том, что доставка осуществляется с помощью различных видов транспорта. Самое заметное различие между ними заключается в том, что одна логистическая компания или транспортная организация несет всю ответственность при мультимодальной перевозке. Следовательно, вся ответственность за сохранность груза лежит на ней. При этом на всем

маршруте даже при смене транспортного средства перевозка осуществляется по одному договору об организации мультимодальной перевозки [6]. В интермодальных перевозках при каждой смене вида транспорта приходит новый экспедитор, который его курирует, в результате чего при передаче груза ответственность переходит далее по цепочке. Следовательно, в данном случае заказчику нужно оформлять не одну, а целый ряд доверенностей, что крайне тормозит и еще больше усложняет процесс доставки груза.

В случаях, когда груз повредили в любом из звеньев интермодальной цепи и подобный факт не был зафиксирован документально, заказчику будет сложно понять, в какой момент пострадал груз и кому предъявлять претензии. Поэтому, заботясь о сохранности груза, следует отдать предпочтение мультимодальной перевозке. Но этот вид транспортировки может обойтись дороже.

В мультимодальных перевозках виды используемого транспорта могут сочетаться в различных комбинациях:

- автомобильные;
- железнодорожные;
- морские;
- авиаперевозки [1].

Автоперевозки попадают в категорию мультимодальных, когда используется сложная схема с забором груза у нескольких поставщиков мелким автотранспортом с последующей его консолидацией и дальнейшей доставкой более грузоподъемным транспортом. Или, наоборот, когда основной путь товар проделывает в крупногабаритном транспорте, а на местах осуществляется адресная доставка разным получателям, заказчик при этом один. Такая схема считается одной из самых сложных. Чаще используется для экспорта продукции, например, в несколько стран ЕС, где таможенное законодательство более лояльное, чем в странах нашего региона. Для импорта мультимодальная автоперевозка используется редко, так как подразумевает несколько таможенных очисток. А проще и дешевле растаможить сразу всю партию товара. С этой целью можно нанять своего представителя в таможне (брокера) [4].

Мультимодальные железнодорожные перевозки подразумевают долгий путь товара по железной дороге после перевалки его в порту, доставку груза автотранспортом от склада до вагона или наоборот. Самолет с железнодорожным транс-

портом комбинируется в очень редких случаях. К мультимодальной железнодорожной перевозке прибегают для транспортировки отдельных групп товаров (зерновых, насыпных, тарных и пр.) в больших, промышленных количествах с целью удешевления его конечной стоимости за счет более низкой цены железнодорожного транспорта [Там же].

Водные, они же контейнерные мультимодальные перевозки, в чистом виде встречаются очень редко, так как отправитель и получатель редко бывают связаны единой водной артерией. Самые популярные условия поставки товара на внешнеторговом рынке — это FOB (Free on Board). При экспорте это означает, что грузоперевозчик обязуется доставить товар в порт и осуществить погрузку на судно за свой счет, после чего его ответственность заканчивается, то есть места для мультимодальности здесь просто нет. При импорте на условиях FOB грузоперевозчик заказывает и оплачивает цену фрахта морем, портовые работы и стоимость контейнерных перевозок по железной дороге или автоперевозку к месту таможенной очистки [Там же].

Мультимодальные авиаперевозки целесообразнее заказывать у крупного оператора, работающего именно с авиатранспортом. С финансовой точки зрения применение мультимодальной авиаперевозки выгодно при доставке мелкогабаритных грузов в сжатые сроки. Большой удельный вес на рынке авиаперевозок занимают крупные международные операторы, которые располагают и собственным автопарком [7].

Преимущество мультимодальных перевозок заключается в следующем:

- значительное сокращение времени на согласование технических вопросов и оформление разного рода документов;
- устранение различных технических неполадок, на которое тратится меньше времени;
- составление маршрута с учетом пожеланий заказчика;
- возможность доставить груз в любую точку мира;
- сравнительно низкая стоимость грузоперевозки;
- возможность доставлять груз напрямую к заказчику.

В числе прочего у мультимодальных перевозок есть свои недостатки, к которым относятся:

- неудачный выбор транспортно-логистической компании с неграмотными сотруд-

никами и отсутствием опыта работы в данной сфере;

- риск повреждения или потери товара из-за использования для перевозки различных видов транспорта и частых разгрузочно-погрузочных работ;

- усложненный контроль над грузом;
- увеличение сроков доставки.

Главной отличительной чертой мультимодальной перевозки является то, что она выполняется под контролем одного оператора смешанной грузоперевозки или логистической компании, которая организует всю транспортную цепочку, начиная с упаковки и отправки груза в стране, где был закуплен товар, заканчивая его прибытием в точку назначения и выгрузкой на склады. Это означает, что в логистическую цепочку по мультимодальной перевозке включаются также мероприятия по оплате морского фрахта (плата за перевозку груза), стоимости железнодорожного или автомобильного транспорта, оплата перевалки груза в морских портах или на транспортно-логистических терминалах.

Так как ответственность за все операции с грузом несет одна логистическая компания, очевидно, что мультимодальная перевозка очень выгодна грузовладельцу, поскольку грузовладельцу нет необходимости налаживать связь с несколькими перевозчиками и контролировать перевозку груза, потому что выполнение всего логистического процесса возложено на одну и ту же логистическую компанию или транспортную организацию. Владельцу груза достаточно оформления документов на перевозимый груз. Хотя никто не мешает ему самостоятельно заниматься планированием маршрута, поиском и подготовкой транспорта.

Говоря об эффективности мультимодальной перевозки, можно отметить, что в процессе грузоперевозки используются главные преимущества каждого отдельного вида транспортного средства (стоимость, скорость, точность и безопасность).

Такое взаимодействие между логистической компанией и грузовладельцем позволяет сэкономить время на переговоры, оптимизировать финансовые затраты и сократить документооборот, необходимый для обеспечения международной грузоперевозки.

В процессе выполнения мультимодальной грузоперевозки логистическая компания, которая отвечает за ее выполнение, может самостоятельно оптимизировать маршрут перевозки. В про-

цессе оптимизации логистическая компания выбирает места пересечения границ государств и снимает с грузовладельца большую часть вопросов по оформлению различной разрешительной и товаросопроводительной документации, которая необходима для беспрепятственного прохождения груза на всех этапах мультимодальной перевозки.

Также большую роль играет то, что при использовании такого вида транспортировки можно перевезти то, что нельзя транспортировать, прибегая к другим видам перевозок. Чтобы груз попал в пункт назначения вовремя и без проблем, необходимо продумать маршрут, график движения, подготовить пункты промежуточной погрузки, разгрузки груза, места стоянки транспорта в пути по маршруту следования.

Еще одной особенностью мультимодальной перевозки является то, что вся ответственность за груз лежит на одной организации — транспортной компании. Поэтому подобная компания должна иметь немалый опыт работы в данной сфере, иначе велика вероятность возникновения неприятностей по ходу выполнения столь сложного вида перевозки.

В мире логистики логистическая компания и транспортная организации, как правило, не во всем похожи между собой. Главное различие между ними заключается в том, что транспортная организация имеет в своем распоряжении собственный парк с подвижным составом. Логистическая компания может существовать и без наличия транспорта, ее основной задачей является связать воедино все звенья транспортной цепи. Разграничение ответственности между транспортной организацией и логистической компанией заключается в том, что логистическая компания может являться заказчиком транспортного средства у транспортной организации.

В области мультимодальных грузоперевозок помимо преимуществ можно выделить ряд рисков связанных с доставкой грузов. Непрофессиональные работники могут допускать серьезные ошибки, которые изменяют график доставки груза. Например, из-за неправильного выбора маршрута товар может быть не вовремя доставлен в аэропорт (или морской порт). Из-за этого придется договариваться о другом рейсе или ждать другое судно. Такие просчеты увеличивают срок доставки груза. А это ведет к потере прибыли клиента [4].

Недостаточный опыт транспортной организации приводит к немалым рискам в области мультимодальных перевозок. В таких случаях возможность грамотно составить маршрут и состыковать отдельные звенья транспортной цепи сводится к нулю. Тогда транспортные организации пользуются услугами логистических компаний, которые, в свою очередь, составляют и просчитывают стоимость грузоперевозки.

Основные риски заключаются в международной мультимодальной перевозке, так как снижается оперативность получения информации о местоположении груза. В особенности с такой проблемой сталкиваются транспортные компании, которые осуществляют организацию перевозки по схеме «автотранспорт — судно — автотранспорт» или «автотранспорт — судно — железнодорожный транспорт». В данной цепи сложно оперативно отслеживать все процессы, если груз следует за пределы РФ и предстоит работа с иностранными контрагентами. В силу вступают часовые пояса, языковой барьер и сложности перевода.

Также одним из рисков является недобросовестность перевозчика. Если рассматривать транспортировку груза морским транспортом, то велика вероятность того, что на месте погрузки отправитель недобросовестно проследил за этим этапом и груз будет ненадежно зафиксирован. Подобные случаи не являются редкостью, и для того, чтобы исключить риск, транспортные компании обращаются в организации, которые предоставляют услугу «погрузка-крепление». Данные организации занимаются тем, что качественно и надежно пакует и фиксируют груз вместо отправителя, чтобы исключить повреждения груза или его утерю в момент транспортировки.

Такой фактор, как площадь РФ можно смело отнести к рискам. При транспортировке нестандартных или скоропортящихся продуктов в отдаленные точки страны есть шанс доставить груз уже нетоварного качества. Для избегания подобного риска при транспортировке скоропортящихся продуктов используют подвижной состав с возможностью сохранения и поддержания температурного режима. Таким транспортом являются авторефрижератор и изотермический автомобиль. Главное различие этих двух видов транспорта состоит в том, что авторефрижератор способен поддерживать заданный температурный режим на протяжении всего пути, а значит, дальность перевозки автоматически увеличивается.

Изотермический автомобиль, в свою очередь, поддерживает температуру продуктов на протяжении нескольких часов, а после постепенно теряет эту способность. Подобная категория транспорта не является бюджетной, и некоторая доля отправителей вынуждены прибегнуть к использованию обычного транспорта, но применяют изотермическую упаковку. При такой упаковке груза всю ответственность за его качество несет только отправитель, так как ни транспортная организация, ни сам водитель не имеют возможности контролировать температурный режим груза.

Также риску подвержены грузоперевозки, осуществляемые в сложных климатических условиях: например, при доставке грузов в северных регионах РФ. Могут оказать влияние осадки в виде снега, которые затруднят движение автотранспорта, что изрядно может увеличить срок доставки груза, а также привести к штрафным санкциям, которые могут быть предъявлены к транспортной компании и перевозчику. В таких случаях транспортные и логистические организации защищают себя договором о грузоперевозке, в котором прописывают возможные форс-мажорные обстоятельства.

Еще одним средством борьбы с недобросовестными перевозчиками является Гражданский кодекс (ст. 785 «Договор перевозки груза»), в соответствии с которым:

1. По договору перевозки груза перевозчик обязуется доставить вверенный ему отправителем груз в пункт назначения и выдать его управомоченному на получение груза лицу (получателю), а отправитель обязуется уплатить за перевозку груза установленную плату.

2. Заключение договора перевозки груза подтверждается составлением и выдачей отправителю груза транспортной накладной (коносамента или иного документа на груз, предусмотренного соответствующим транспортным уставом или кодексом) [8].

Немаловажной составляющей уменьшения рисков является договор страхования мультимодальных перевозок. При заключении договора страхования груза проводится процедура страхования не только по общим группам риска (все риски, риски частной аварии, риски крушения), но также включение в покрытие дополнительных оговорок:

- Страхование при мультимодальной грузоперевозке погрузочно-разгрузочных работ.

Данный риск просто необходим, так как в процессе перевозки как минимум двумя видами транспорта осуществляется не просто погрузка в пункте отправления и выгрузка в пункте назначения, но и перегрузка в перевалочном пункте, что существенно увеличит риск повреждения или даже утери груза. Страхование погрузочных и разгрузочных работ обходится примерно в 5–10 % от основного тарифа: при условии, что тариф 0,1 %, данный риск будет стоить от 0,005 % до 0,01 %; если взять стоимость груза, равную 500 000 руб., то получится смешная цифра 25–50 руб. соответственно.

— Страхование груза на период временного хранения в местах перегрузок с одного транспортного средства на другое. Во многих случаях при перегрузках требуется временное хранение застрахованного груза, так как не всегда удается найти подходящий для груза транспорт или по какой-либо причине этот транспорт задерживается. В таких случаях рекомендуется всегда включать страхование временного хранения при страховании мультимодальных перевозок, хотя бы до трех суток (в большинстве компаний страхование на такой период обходится бесплатно).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коломыцев, Д. А. Перспективы развития мультимодальных перевозок грузов в Российской Федерации [Электронный ресурс] / Д. А. Коломыцев // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. — 2019. — № 8. — С. 35–37. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39203138> (дата обращения 11.12.2020).
2. Модальные перевозки грузов [Электронный ресурс] // All-Sci.net. — URL: https://all-sci.net/raznoe_973/163-modalnyie-perevozki-108954.html (дата обращения 11.12.2020).
3. Мультимодальные перевозки [Электронный ресурс] // Информационно-деловой портал «Транспортный бизнес». — URL: http://www.tnsrb.ru/v-pomoshh-ehkspeditoru/stati-po-logistike-_stranica-14_/multimodalnyie-gruzoperevozki-osobennosti-i-riski.html (дата обращения 08.11.2020).
4. Мультимодальные перевозки грузов [Электронный ресурс] // Глобал контейнер лоджистик. — URL: <http://www.containers.ru/multimodalnyie-perevozki> (дата обращения 08.11.2020).
5. Мультимодальные перевозки грузов — основные отличия, особенности и преимущества [Электронный ресурс] // ВЭДЦЕНТР. — URL: <https://ved.center/> (дата обращения 10.12.2020).
6. Сатова, Р. К. Мультимодальные перевозки в системе транспортных технологий [Электронный ресурс] / Р. К. Сатова, М. С. Изтелеуова, Н. К. Игембаев // Вестник казахской академии транспорта и коммуникаций им. М. Тынышпаева. — 2018. — № 4. — С. 173–181. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43165976> (дата обращения 11.12.2020).
7. Фроленкова, Е. О. Мультимодальные перевозки и их значение в логистике [Электронный ресурс] / Е. О. Фроленкова, В. Н. Митилович // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности). — 2017. — № 10. — С. 134–140. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36424404> (дата обращения 11.12.2020).
8. Договор перевозки груза [Электронный ресурс] // Гарант.ру. — URL: <https://base.garant.ru/10164072/a6dd4575bf4fdf5112bb719794a9a4d5/> (дата обращения 08.11.2020).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Мезенцева Екатерина Дмитриевна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. katrin191196@mail.ru

Прохорова Людмила Вячеславовна — кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. lvpro@mail.ru

REFERENCES

1. Kolomycev D. A. Perspektivy razvitiya mul'timodal'nyh perevozok gruzov v Rossijskoj Federacii [Prospects for the development of multimodal cargo transportation in the Russian Federation]. *Sovremennaya nauka: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovacii* [Modern science: current issues, achievements and innovations], 2019, no. 8, pp. 35–37. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39203138>, accessed 11.12.2020. (In Russ.).
2. *Modal'nye perevozki gruzov* [Modal cargo transportation]. Available at: https://all-sci.net/raznoe_973/163-modalnyie-perevozki-108954.html, accessed 11.12.2020. (In Russ.).

3. Mul'timodal'nye perevozki [Multimodal transport]. *Informacionno-delovoj portal "Transportnyj biznes"* [Information and business portal Transport business]. Available at: http://www.tnspsb.ru/v-pomoshh-ehkspeditoru/stati-po-logistike-_stranica-14_/multimodalnye-gruzoperevozki-osobnosti-i-riski.html, accessed 08.11.2020. (In Russ.).

4. Mul'timodadnye perevozki gruzov [Multimodal cargo transportation]. *Global kontejner lodzhistik* [Global container logistics]. Available at <http://www.containers.ru/multimodalnye-perevozki>, accessed 08.11.2020. (In Russ.).

5. *Mul'timodal'nye perevozki gruzov — osnovnye otlichiya, osobnosti i preimushchestva* [Multimodal cargo transportation — the main differences, features and advantages]. Available at: <https://ved.center/>, accessed 10.12.2020. (In Russ.).

6. Satova R. K., Izteleuova M. S., Igembaev N. K. Mul'timodal'nye perevozki v sisteme transportnyh tekhnologij [Multimodal transportation in the system of transport technologies]. *Vestnik Kazahskoj akademii transporta i kommunikacij im. M. Tynyshpaeva* [Bulletin of the Kazakh Academy of transport and communications named after M. Tynyshpayev], 2018, no. 4, pp. 173—181. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43165976>, accessed 11.12.2020. (In Russ.).

7. Frolenkova E. O., Mitilovich V. N. Mul'timodal'nye perevozki i ih znachenie v logistike [Multimodal transportation and its significance in logistics]. *Rynok transportnyh uslug (problemy povysheniya effektivnosti)* [Transport services Market (problems of efficiency improvement)], 2017, no. 10, pp. 134—140. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36424404>, accessed 11.12.2020. (In Russ.).

8. *Dogovor perevozki gruza* [Cargo transportation Agreement]. Available at: <https://base.garant.ru/10164072/a6dd4575bf4fdf5112bb719794a9a4d5/>, accessed 08.11.2020. (In Russ.).

ЛОГИСТИКА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ

К. П. Ильина, В. Ф. Горшенин

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Рассмотрена организация материальных потоков на предприятии ООО «ДСТ-Урал» с точки зрения концепции бережливого производства. Определены возможности ее цифровизации. Отмечены достоинства применения цифровизации в организации материальных потоков в ООО «ДСТ-Урал» с точки зрения концепции бережливого производства.

Ключевые слова: *материальные потоки, бережливое производство, логистика, цифровизация, концепция, цифровые технологии.*

LOGISTICS OF LEAN PRODUCTION AND PROSPECTS FOR ITS DIGITALIZATION

К. P. Ilyina, V. F. Gorshenin

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article examines the organization of material flows at the DST-Ural company from the point of view of the concept of lean production. The advantages of its digitalization are determined. The advantages of using digitalization of the organization of material flows in the DST-Ural company from the point of view of the concept of lean production. Continuous development of digitalization of lean production in DST-Ural LLC obliges the management personnel to work more efficiently in the field of production organization: to maintain daily material flows and business operations; on the implementation of lean manufacturing initiatives. Therefore, the modern manager of DST-Ural LLC is required to quickly adapt to the development of digitalization of lean production, and the staff must have the skills of lean production and the ability to use digital technologies when introducing the material flows of the enterprise.

К e y w o r d s: *material flows, lean manufacturing, logistics, digitalization, concept, digital technologies.*

Организация материальных потоков с точки зрения концепции бережливого производства поможет российской экономике развиваться быстрее, в том числе и экономике Челябинской области.

Бережливое производство (в английском языке два варианта обозначения: *lean manufacturing* и *lean production*) — это концепция управления компанией, которая предусматривает повышение качества за счет уменьшения времени отклика, сокращения затрат, снижения потерь. Отметим, потерями считают все, что негативно сказывается на эффективности компании (рис. 1).

Целью бережливого производства является формирование конечной ценности продукции для потребителя таким образом, чтобы изделия проходили стадии добавления стоимости без сбоев, помех и остановок. Логистика такого производства предполагает оптимальное выстраивание схемы потоковых процессов производства, обес-

печение непрерывности потоков, обеспечение процедур «вытягивания» с предшествующих стадий и стремление к совершенству [6].



Рис. 1. Система бережливого производства

Важность устранения неэффективных производственных процессов и активного внедрения на предприятиях Челябинской области принципов бережливого производства отражена в нацпроекте «Производительность труда и поддержка занятости», находится в ведомстве регионального Минпрома и осуществляется областным фондом развития промышленности [1]. На данный момент в нацпроекте участвуют 35 предприятий Челябинской области. К концу года их будет больше пятидесяти. Для предприятий участие бесплатно взамен на 30 %-ный рост производительности за три года.

За счет организации материальных потоков с точки зрения концепции бережливого производства производительность труда в крупных и средних компаниях базовых несырьевых отраслей экономики Челябинской области должна вырасти с 101,7 % в 2018-м до 104,2 % в 2024-м. Целевой показатель 2020 года — 103,1 % (рис. 2). Поставка продукта надлежащего качества в нужном месте, в нужном количестве и с наименьшими затратами — это не та стратегия, которая исчезнет в ближайшие годы [5].

ООО «ДСТ-Урал» — современное предприятие по производству промышленных гусеничных тракторов, бульдозеров, трубоукладчиков и кабелеукладчиков. Технику завода используют как крупные предприятия добывающих отраслей России, так и небольшие частные компании, работающие в горнодобывающей сфере, дорожном строительстве, золотодобыче и коммунальном хозяйстве.

Внедрение в ООО «ДСТ-Урал» управления логистикой на принципах бережливого производства с учетом возможности ее цифровизации

позволит устранить любые виды потерь, относящиеся к первому и второму роду, и повысить эффективность потоковых процессов внутри предприятия. Обеспечение операционного превосходства компании без активного, но при этом осмысленного применения цифровых технологий в настоящее время невозможно [3].

Материальные потоки ООО «ДСТ-Урал» на своем пути от первичного источника сырья до конечного потребителя проходят ряд производственных звеньев. При реализации концепции бережливого производства повышается степень непрерывности хода производственного процесса, результатом которой становится увеличение производительности труда. На рис. 3 показана S-образная кривая повышения производительности труда в зависимости от этапов реализации проекта бережливого производства на предприятии ООО «ДСТ-Урал».

На предприятии уже реализованы такие инструменты цифровизации, как роботизация: в новом цехе исключен человеческий фактор, сварка ведется посредством сварочных роботов портального типа.

Внедрение переносных электронных устройств, терминалов, которые позволили операторам быстро учиться и точнее работать в цехе.

Приобретение современных дронов для проверок сварочных швов, размеров, соосности деталей, позволило сократить время на проверку и увеличить точность измерений в труднодоступных местах.

Знание того, как ожидаемая программа бережливого производства будет развиваться и влиять на производительность, является ключом сохранения динамики развития ООО «ДСТ-Урал».

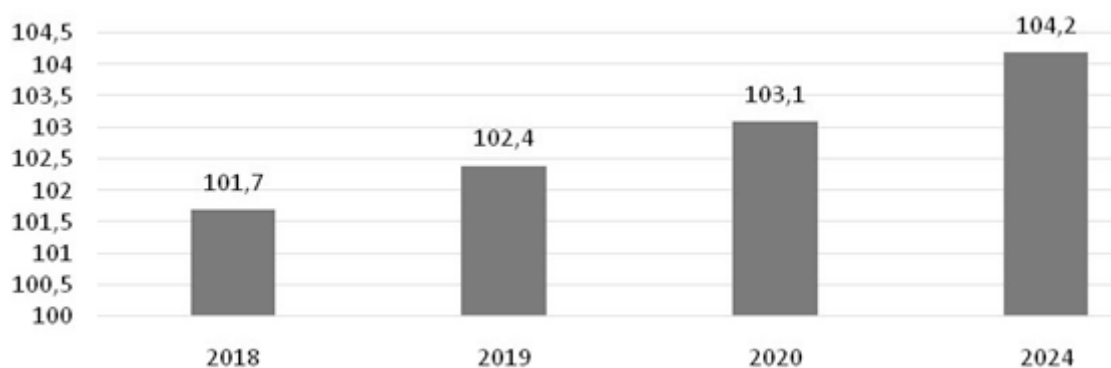


Рис. 2. Рост производительности труда предприятий Челябинской области в результате организации материальных потоков с точки зрения концепции бережливого производства, %

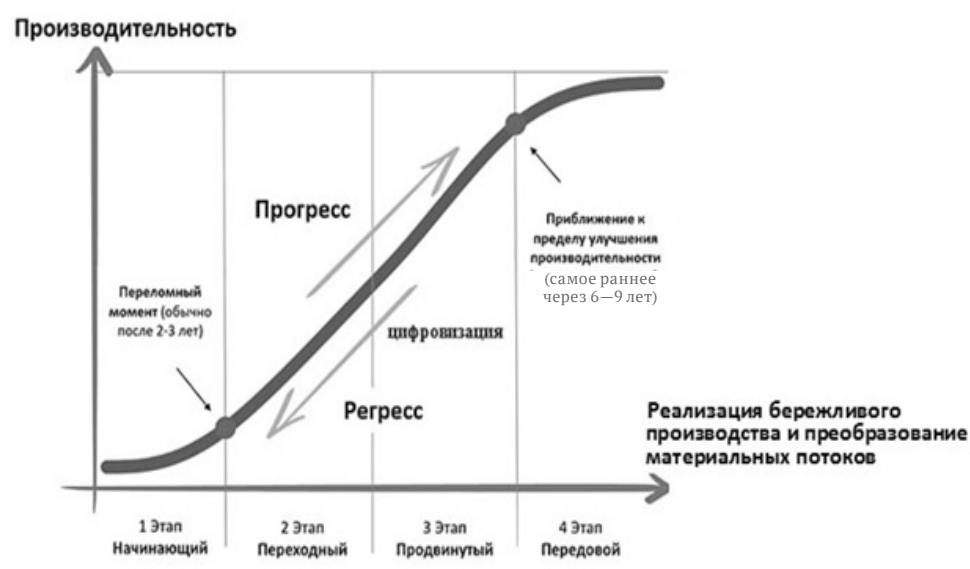


Рис. 3. S-образная кривая повышения производительности труда в ходе реализации проекта бережливого производства на предприятии ООО «ДСТ-Урал»

Организация бережливого производства не является быстрым решением, о чем осведомлены руководители предприятия, которые повышают уровень организации путем долгосрочного развития способности к обучению персонала предприятия.

Рабочая группа завода ООО «ДСТ-Урал» прошла игровой практикум, обучающий руководителей и сотрудников компаний инструментам и методам бережливого производства путем имитации реальных трудовых процессов. Под руководством тренеров — экспертов РЦК Радика Антоняна и Павла Жолобова — сотрудникам завода каждый раз удавалось собрать деталь все быстрее и качественнее за счет исключения потерь: простоев, перепроизводства, лишних движений и т. д. Таким образом, они наглядно увидели результат внедрения инструментов бережливого производства: даже небольшие и малозатратные изменения дают ощутимый эффект [5].

Одновременно опыт реализации концепции бережливого производства на предприятии показал потенциальные возможности внедрения цифровых технологий в производственную деятельность. Необходимо адекватно сочетать принципы традиционного менеджмента с достижениями современных информационных технологий [7]. Не случайно около 60% респондентов опроса SAP и Университета прикладных наук

Вюрцберг-Швайнфюрт планируют инвестировать средства в IT-инструменты уже в ближайшее время [8]. Вложиться в роботизацию готовы 20% опрошенных; в искусственный интеллект — 17%; в машинное обучение — чат-боты — 15% и 9% соответственно.

Непрерывное развитие цифровизации бережливого производства в ООО «ДСТ-Урал» обязывает руководящий персонал работать эффективнее в области организации производства, а именно:

- поддержание ежедневных материальных потоков и хозяйственных операций;
- исполнение инициатив бережливого производства;
- своевременная адаптация к новым словам, которые связаны с цифровизацией материальных потоков предприятия («бережливое производство», «индустрия 4.0», киберфизические производственные системы» и др.);
- активность и скорость принятия стратегических решений при выборе необходимых современных цифровых технологий для бережливого производства и производственных процессов предприятия;
- осведомленность в области развития цифровой революции и наличие профессиональных консультантов для выбора и организации элементов программы бережливого производства и внедрения новых цифровых технологий.

Поэтому от современного менеджера в ООО «ДСТ-Урал» требуется быстрая адаптация к развитию цифровизации бережливого производства, а от персонала — наличие навыков бережливого производства и умение грамотно использовать цифровые технологии в реализации материальных потоков предприятия.

Предприятие выделяет такие перспективы цифровизации материального потока, как: внедрение технологий, связанных со сбором, анализом и управлением информацией с различных датчиков, систем и роботов; создание единой базы

данных информации и объектов; введение всех структур, подразделений (людей) в философию концепции бережливого производства; использование Интернета вещей (IoT).

Таким образом, организация материальных потоков с точки зрения концепции бережливого производства и его цифровизации поможет ООО «ДСТ-Урал» повысить производительность труда, устранить любые виды потерь материальных потоков и выжить в эпоху цифровой революции, сохраняя свою конкурентоспособность на действующем рынке.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» [Электронный ресурс]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda_i_podderzhka_zanyatosti/ (дата обращения 20.12.2020).
2. Копытова, Ю. В. Методы организации и управления материальными потоками / Ю. В. Копытова // Молодой ученый. — 2017. — № 49 (183). — С. 181–183.
3. Лоханов, С. Н. Бережливое производство в цифровую эпоху / С. Н. Лоханов // Алгоритм. — 2020. — № 7.
4. Сотрудники челябинского завода через «Фабрику процессов» осваивают инструменты бережливого производства [Электронный ресурс]. — URL: <https://pravmin74.ru/novosti/sotrudniki-chelyabinskogo-zavoda-cherez-fabriku-processov-osvaivayut-instrumenty-59339> (дата обращения 5.01.2021).
5. УралАЗ: стратегия прорыва: коллектив. моногр. / В. Х. Корман, А. Н. Абаимов, В. Ф. Горшенин [и др.]. — Челябинск, 2008.
6. Горшенин, В. Ф. Перспективы управления социально-экономическими отношениями в цифровой экономике / В. Ф. Горшенин, В. Р. Рахматуллина // Управление социально-экономическими и политическими процессами в современных условиях: проблемы и перспективы: сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. V Урал. вернисажа науки и бизнеса (Челябинск, 16 марта 2018 г.). — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2018. — С. 207–215.
7. Горшенин, В. Ф. Цифровая трансформация закупочной логистики / В. Ф. Горшенин, В. Р. Рахматуллина // Общество, экономика, управление. — 2018. — № 4. — С. 40–45.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Ильина Ксения Павловна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. Ilina.kseniya.r@gmail.com

Горшенин Виктор Федорович — кандидат физико-математических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. vigor@csu.ru

REFERENCES

1. *Natsional'nyy proyekt "Proizvoditel'nost' truda i podderzhka zanyatosti"* [National project "Labor Productivity and employment support"]. Available at: https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_proizvoditelnost_truda_i_podderzhka_zanyatosti/, accessed 20.12.2020. (In Russ.).
2. Kopytova Yu. V. *Metody organizatsii i upravleniya material'nymi potokami* [Methods of organization and management of material flows]. *Molodoy uchenyy* [Young scientist], 2017, no. 49 (183), pp. 181–183. (In Russ.).
3. Lobanov S. N. *Berezhlivoye proizvodstvo v tsifrovuyu epokhu* [Lean manufacturing in a digital era]. *Algorithm* [The algorithm], 2020, no. 7. (In Russ.).
4. *Sotrudniki chelyabinskogo zavoda cherez "Fabriku protsessov" osvaivayut instrumenty berezhlivogo proizvodstva* [Employees of the Chelyabinsk plant through the "factory of processes" master the tools of lean production]. Avail-

able at: <https://pravmin74.ru/novosti/sotrudniki-chelyabinskogo-zavoda-cherez-fabriku-processov-osvaivayut-instrumenty-59339>, accessed 5.01.2021 (In Russ.).

5. Korman V. Kh., Abaimov A. N., Gorshenin V. F. [et al.]. *UralAZ: strategiya proryva* [A breakthrough strategy]. Chelyabinsk, 2008. (In Russ).

6. Gorshenin V. F., Rakhmatullina V. R. Perspektivy upravleniya sotsial'no-ekonomicheskimi otnosheniyami v tsifrovoy ekonomike [Prospects for the management of social and economic relations in the digital economy]. *Upravleniye sotsial'no-ekonomicheskimi i politicheskimi protsessami v sovremennykh usloviyakh: problemy i perspektivy: sb. st. uchastnikov Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. V Ural.vernisazha nauki i biznesa* [Management of socio-economic and political processes in modern conditions: problems and prospects: collection of articles. Art. participants of the International scientific-practical conf. V Ural Exhibition of Science and Business]. (Chelyabinsk, March 16, 2018). Chelyabinsk, Publ. house Chelyab. state University, 2018. Pp. 207–215. (In Russ).

7. Gorshenin V. F., Rakhmatullina V. R. Tsifrovaya transformatsiya zakupochnoy logistiki [Digital transformation of procurement logistics]. *Obshchestvo, ekonomika, upravleniye* [Society, Economics, Management], 2018, no. 4, pp. 40–45. (In Russ).

УДК 331
ББК 65.05

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В. В. Буторина, Т. Ю. Лушникова

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Целью статьи является изучение современных тенденций в управлении человеческими ресурсами. Основополагающий метод данной статьи описательный, включающий приемы наблюдения, сопоставления, обобщения. В исследовании также применяется метод анализа и синтеза. Результат исследования данной темы показал, что характерными тенденциями управленческой среды, которые оказывают значительное влияние на управление человеческими ресурсами, является общее изменение в восприятии кадров как человеческого капитала, максимальное использование цифровых технологий и повышение роли психологии труда в кадровом менеджменте.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *человеческие ресурсы, управление, инновации, подход.*

MODERN TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

V. V. Butorina, T. Yu. Lushnikova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The purpose of this article is to study current trends in human resource management. The fundamental method of this article is descriptive, including the techniques of observation, comparison, generalization. The study also uses the analysis and synthesis method. The result of the study of this topic showed that the characteristic tendencies of the management environment, which have a significant impact on human resource management, are a general change in the perception of personnel as human capital, the maximum use of digital technologies and an increase in the role of labor psychology in personnel management.

К e y w o r d s: *human resources, management, innovation, approach.*

Человеческие ресурсы или личный состав организации, включают ее персонал, сочетающий составные части трудового коллектива организации — конкретных личностей с их неповторимыми характерами, запросами, поведением, переживаниями. Человеческие ресурсы — это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте

отдельно взятой организации, региона или же государства в целом [4]. Человеческие ресурсы организации рассматриваются в качестве важного актива с точки зрения навыков и умений и выступают ценными источниками конкурентного преимущества предприятия, обеспечивают компании определенную гибкость и приверженность со стороны окружения. В данном контексте выделяют два основных источника формирования конкурентных преимуществ, предприятия за счет человеческого капитала:

- исключительные способности или исключительные компетенции персонала компании;
- исключительные трудовые ресурсы компании, которые отсутствуют у других предприятий.

То есть значительные конкурентные преимущества организации могут быть сформированы за счет квалифицированной рабочей силы, которая максимально удовлетворяет потребности изменяющейся среды, обеспечивая высокое качество производства и обслуживания [Там же].

Обеспечение эффективной работы человеческих ресурсов, формирующих персонал предприятия, требует последовательности определенных действий, то есть управления, которое создаст целенаправленное воздействие на деятельность людей с целью достижения эффективности и развития предприятия. В целом в управлении человеческими ресурсами рассматривается деятельность, направленная на формирование человеческих ресурсов, их организацию и координацию [5].

Управление человеческими ресурсами считается одним из стратегических направлений менеджмента, в его основе лежит согласованный с общей стратегией компании подход к управлению одним из наиболее ценных активов — людьми, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение стратегических целей организации [6]. Сущность управления человеческими ресурсами принято рассматривать как совокупность идейно-философских подходов, которые учитывают четыре главных аспекта:

- в основе управления человеческими ресурсами лежит конкретная совокупность убеждений и предположений;
- данный процесс имеет стратегическую направленность, то есть способствует достижению стратегических целей;
- важным фактором является информационное обеспечение управленческих процессов в данной сфере;
- в процесс управления человеческими ресурсами активно вовлекаются руководители среднего звена, используя при этом комплекс рычагов для построения трудовых отношений с персоналом [7].

Таким образом, в основе концепции управления человеческими ресурсами лежит идея о возрастающей роли личности работника, его участия в процессах управления, важность умения формировать и направлять способности и навыки

в соответствии с задачами, которые встают перед организацией.

Однако в публикациях о деятельности предприятий незначительное внимание уделено вопросу управления человеческими ресурсами, которые задействованы в управленческих процессах в любой сфере деятельности [8; 9]. Вместе с тем любая сфера деятельности для предприятий на современном этапе является важной и требует от привлеченных работников специальных знаний и опыта. Таким образом, исследование управления человеческими ресурсами как важного фактора развития предприятия требует особого внимания. Особенно это касается вопроса международного сотрудничества, налаживания отношений с иностранными партнерами, поскольку такая деятельность требует усовершенствования процесса управления человеческими ресурсами на основе учета зарубежных тенденций развития.

Управление персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации, — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом [7]. Стратегическое управление персоналом организации предусматривает формирование и развитие конкурентоспособного кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями развития организации с учетом вызовов и угроз во внешней среде.

Стратегия управления человеческими ресурсами — это совокупность принципов, политик, процедур, правил работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа общей стратегии организации, организационного и кадрового потенциала, кадровой политики.

Выделяют следующие этапы разработки HR-стратегии:

- проведение внутреннего аудита человеческих ресурсов в компании, анализ процессов;
- определение организационных слабых/сильных сторон компании в сфере управления персоналом;
- определение недостающих элементов системы управления персоналом;
- определение задач и приоритетных мероприятий по управлению персоналом в рамках общей стратегии бизнеса;
- подготовка и утверждение стратегии управления персоналом руководством организации.

С учетом стратегического подхода в кадровом менеджменте особую роль приобретает задача развития человеческих ресурсов организации. Определяя основные направления данного процесса, важно изначально установить цели кадровой стратегии компании, провести стратегический анализ внешних и внутренних факторов, которые будут влиять на формирование и степень реализации кадрового потенциала фирмы в долгосрочном периоде.

В процессе стратегического кадрового планирования важно учитывать перспективы создания условий для усиления возможностей человеческих ресурсов организации противостоять конкурентам, укреплять конкурентные преимущества компании, использовать перспективы положительного влияния факторов внешней среды.

При разработке и утверждении стратегии управления человеческими ресурсами обязательно учитываются определенные ограничения: 1) финансовые, связанные с имеющимся объемом финансовых ресурсов на привлечение квалифицированных кадров и их развитие; 2) материальные, в основе которых лежит преимущественно ограниченность основных фондов для создания рабочих мест персонала; 3) социальные, базирующиеся на необходимости использовать труд определенных групп персонала (по физическим характеристикам, уровню образования и т. д.).

Финансовые ограничения являются наиболее важными, поскольку в значительной мере определяют и материальные ограничения. Каждое предприятие в зависимости от прибыльности имеет определенный лимит финансовых ресурсов, который выделяется на содержание персонала. Эти средства используются на различные цели в сфере кадрового менеджмента: обучение персонала, повышение зарплаты всех или определенных сотрудников, привлечение дополнительного персонала, покупку оргтехники для создания или совершенствования рабочих мест, нематериальное стимулирование кадров, улучшение условий труда и т. д.

Распространение глобализационных процессов наложило отпечаток на развитие человеческих ресурсов и способствовало распространению мировых тенденций в отечественную практику. Следствием стала разработка и внедрение в практику Программой развития ООН индекса человеческого развития, признанного во всем мире как интегральный показатель состояния социально-экономического развития стран, ко-

торый отражает совершенство социально-трудовых отношений в них. Как указано в «Докладе о человеческом развитии» за 2016 год ключом к человеческому развитию является всеобщность, то есть развитие общества должно быть доступным для всех и для каждого.

Российская Федерация значительно уступает по экономическим критериям развития человеческих ресурсов [8, с. 198]. Признавая важность всех составляющих индекса человеческого развития, следует подчеркнуть, что именно экономическое развитие и справедливое распределение ресурсов может влиять на место страны в рейтинге человеческого развития. По мнению экспертов, а также как свидетельствует мировой опыт развитых стран, достижения надлежащего уровня человеческого развития в Российской Федерации возможно за счет реализации реформ, в центре которых стоят интересы людей.

Среди характерных особенностей развития человеческих ресурсов в мире, которые должны учитывать в своей деятельности отечественные предприятия в современных условиях, внимания заслуживают такие [10]:

— Современное развитие связано с необходимостью создавать оптимальные возможности и условия для подготовки молодежи к трудовой деятельности. При этом важно создание у молодых кадров новой системы знаний и умений. Ожидается, что уже к 2024 году больше одной трети знаний и навыков, которые сегодня являются важными для трудовой деятельности, утратят свое значение. Поэтому для молодежи чрезвычайно важно сформировать навыки, роль которых растет в XXI веке. В частности, эти навыки должны быть направлены на четыре «К»: критическое мышление, коллаборативность, креативность, коммуникабельность.

— Одним из критически важных факторов закрепления достижений в области человеческого развития является работа. Этот аспект имеет колоссальные социальные, экономические и культурные последствия. Поэтому глобальной целью признано содействие стабильной, всеобъемлющей, достойной работы для всех. Работа должна способствовать устойчивости развития с расширением возможностей как нынешнего, так и будущего поколения. Глобальные меры по развитию на основе низкого уровня выбросов и устойчивости к изменениям климата являются критически важными для расширения возможностей достойного труда. Это требует политики,

направленной на создание новых рабочих мест, изменение видов деятельности, а в отдельных случаях и их ликвидации, но с гарантией соответствующей социальной защиты. Рекомендовано инвестировать средства в подготовку квалифицированных кадров, которые смогут обеспечить внедрение эффективных и экологически чистых технологий и одновременно гарантировать устойчивый характер работы.

— Цифровая революция и глобализация могут увеличить не только богатство экономики, но и богатство человеческой жизни. Глобализация и цифровая революция открывают новые возможности. Это касается тех, кто имеет доступ к технологиям и Интернету, кому доступны большие возможности и по выбору работы, и по способу ее выполнения. Однако при этом возникают новые риски, ведь все больше рабочих мест становятся нестабильными, с неполной и краткосрочной занятостью, без контракта. Основные же положительные эффекты цифровизации в сфере управления кадрами связаны с быстрым взаимодействием потенциального работодателя и кандидата на должность, эффективными инструментами подбора персонала и его оценки, новыми технологиями обучения сотрудников (в том числе дистанционными) и т. д.

— Общество в состоянии превратить вызовы, обусловленные изменениями на мировом рынке труда, в возможности, которые усилят развитие общества. Для этого нужны соответствующая государственная политика, национальные и глобальные стратегии, направленные на увеличение количества рабочих мест, обеспечение достойной заработной платы, защиту безопасности и прав работников, обеспечение всем равных возможностей, общего процветания и ускоренного человеческого развития. При любых условиях бездействие в этом плане является неуместным. В докладе предлагается отдавать приоритет потреблению и инвестициям с соблюдением морально-этических норм, развивать систему повышения квалификации, поощрять работников к креативности, предприимчивости, приобретению навыков самостоятельного обучения и развития.

Таким образом, реализуя на практике функцию управления человеческими ресурсами (HRM), отечественные предприятия должны учитывать мировые тенденции их развития и осознавать необходимость реализации изменений, направленных на трансформацию организаци-

онно-распорядительных отношений в мотивационно-побудительное партнерство.

Именно такие изменения в восприятии человека как важного ресурса организационного развития обуславливают изменения в управлении данной сферой деятельности. Так, если раньше HRM осуществлялось соответствующими департаментами и решения специалистов были более реактивными, процесс управляемый и сервис-ориентированный, то сегодня все изменилось. Процессы интернационализации и глобализации влияют на управление человеческими ресурсами, а отделы человеческих ресурсов во всем мире сталкиваются с проблемами, которые не существовали еще два десятилетия назад.

Исследование PricewaterhouseCoopers показало, что сегодняшние проблемы управления человеческими ресурсами включают управление изменениями (48%), развитие лидерства (35%), измерение эффективности HR (27%), организационной эффективности (25%) и найма квалифицированной рабочей силы (24%) [7]. Сегодня человеческие ресурсы превратились в ключевой фактор организационного развития. Учитывая то, что каждая отрасль имеет свои проблемы, самой большой проблемой, стоящей перед бизнесом, является качество управления HR. Эксперты в области управления человеческими ресурсами указывают, что наряду с необходимостью подбора нужных людей их обучение должно выполнять определенные функции, в частности в сфере внешнеэкономической деятельности. Важно, чтобы эти люди оставались в компании и были готовы к изменениям. Обучение персонала является особенно важным в условиях динамических изменений. От онлайн-занятий до обучения на рабочем месте крайне важно, чтобы все сотрудники не только были способны выполнять свои обязанности, но и могли работать с минимальным риском, обеспечивая соблюдение всех правил и требований выполнения внешнеэкономических операций.

В условиях, когда внешние условия деятельности предприятия меняются быстро, а предприятие не обладает достаточным потенциалом человеческих ресурсов, чтобы адаптировать свою деятельность к ним, что является актуальным для сферы внешнеэкономической деятельности, мировой опыт предлагает современные технологии управления человеческими ресурсами, в частности, аутстаффинг, аутсорсинг и лизинг [5].

В сфере управления человеческими ресурсами аутсорсинг предполагает получение услуг внешней организации вместо использования внутренних ресурсов для выполнения функций деятельности предприятия. Одним из самых весомых критериев выбора аутсорсинга является уменьшение расходов.

В противоположность аутсорсингу аутстаффинг — технология управления человеческими ресурсами, ориентированная на привлечение «внешнего», или «заемного» сотрудника для решения вопроса кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала предприятия. Аутстаффинг рассматривают как один из основных путей быстрого достижения эффективного уровня развития человеческих ресурсов.

Еще одной современной технологией в сфере управления человеческими ресурсами выступает лизинг персонала, в основе которого лежит предоставление персонала на определенное время (то есть в аренду). Такая технология позволяет компаниям использовать именно тех сотрудников, которые им необходимы на отдельных этапах развития или реализации определенного проекта. Опыт развитых зарубежных стран свидетельствует о преимуществах такой технологии. Так, согласно статистическим данным, в США и Западной Европе более 90 % предприятий периодически пользуются услугами временного персонала [6].

Следует отметить, что модернизация производства имеет значительное влияние на обновление возможностей и изменение способов, которыми компании организуют и управляют производством, нанимают, обучают и удерживают персонал. Модернизация производства сопровождается преобразованием массовых стратегий производства в гибкие стратегии, которые лучше подходят для удовлетворения потребностей современного рынка и способны поддерживать долгосрочную жизнеспособность предприятий, а также выдвигает требование обучения и подбора персонала, способного работать с технологиями бережливого производства.

Растет значимость привлечения международного капитала, что позволяет осуществлять иностранные инвестиции в строительство новых производств и закупку современного оборудования, а следовательно, растет спрос на специалистов, способных принимать сложные решения в условиях международного сотрудничества. Меняются требования к качеству персонала, спо-

собного работать в условиях международного сотрудничества и кооперации.

Уже в 1980-х годах профессор Калифорнийского университета В. Оучи дал новый толчок развитию этих подходов и сформулировал теорию Z. Согласно ей, эффективное управление персоналом может формироваться тогда, когда руководство организации будет воспринимать его как одну большую семью. Менеджеры, придерживающиеся теории Z, считают необходимым формирование у работников чувства:

- принадлежности к совместным делам, задачам коллектива;
- поддержания энтузиазма, инициативности;
- привлечения их к принятию решений и распределению ответственности.

Применение частого контроля нецелесообразно, а возможность удовлетворения всех потребностей человека в организации является необходимым. В последнее время в научной литературе отмечается, что некоторые подходы по теории Z хотя и применяются в некоторых американских, британских, французских или иных современных эффективно функционирующих компаниях, однако они в большей степени присущи японским фирмам.

Вообще, анализируя различные подходы к формированию науки об управлении персоналом, необходимо указать на особое «японское чудо», благодаря которому эта небольшая страна с ограниченными природными ресурсами достигла выдающегося эффекта в организации менеджмента. Основными составляющими элементами в формировании эффективного менеджмента персонала на японских предприятиях являются:

- учет национальных особенностей, уважение к традициям;
- развитое чувство уважения к старшим по возрасту, чувство коллективизма;
- преимущество общественных, коллективных интересов над индивидуальными, частными;
- постоянное развитие и обучение персонала;
- удовлетворение потребности в общении из-за участия в неформальных встречах;
- привлечение членов семьи к делам коллектива;
- учет социальных аспектов при определении вознаграждения персонала и пр.

В последнее время, в период поступательного развития научно-технического прогресса и глобализации мировой экономики, практика показывает, что в кадровом менеджменте выделя-

ются два полярных подхода — технократический и гуманистический.

В основе технократического подхода в центре всех управленческих решений лежат интересы производства. Поэтому все кадровые вопросы (например, численность персонала, его структура, квалификация и т. д.) зависят именно от используемых в производстве основных средств, технологий, системы кооперации труда и других характеристик производственного процесса. Основная цель управления трудовыми ресурсами подчинена процессам производственного менеджмента и направлена на максимально полное обеспечение производственных мест кадрами с определенными квалификационными характеристиками.

Гуманистический подход в управлении персоналом предусматривает создание таких условий и содержания труда, которые обеспечивают снижение уровня отчуждения работника от его трудовой деятельности и других работников. Согласно этой концепции, результативность организации зависит не столько от соответствия количественного и качественного состава работников потребностям технологии производства, а от уровня мотивации работников к труду, формирования единой команды, «корпоративного духа», единства ценностей и личных предпочтений членов коллектива, их представления о месте работы в системе жизненных целей и т. д.

Несмотря на то что после изложения сущности этих подходов прошло много времени и они подвергались воздействию других стран, основные межкультурные различия между ними сохранились и по сей день. Во многих признанных учебниках, учебных пособиях выделяют отличающиеся подходы к управлению персоналом организаций, иногда четко разграничивая их на два полярных: американский и японский. Следует отметить, что японский стиль управления в наибольшей степени учитывает национальные традиции (уважение к ритуалам, обычаям, развитие «коллективного духа»; общинный принцип подчинения лидеру; культ верности слову; полный охват обучением всех работающих; пожизненный найм на работу и др.). Однако такую характеристику нельзя считать достаточной. По нашему мнению, главным отличием японского стиля управления является то, что он аккумулировал в себе все современные прогрессивные управленческие подходы (методы, приемы) независимо от того, где, в какой стране

они были сначала сформированы, проработаны и апробированы.

Сравнивая указанные стили управления персоналом и оценивая целесообразность их применения в работе той или иной организации, важно отметить, что японский стиль кадрового менеджмента считается наиболее прогрессивным, поскольку ориентирован на гуманистические ценности.

Тогда как английские, американские, немецкие компании для подбора персонала чаще обращаются в специализированные кадровые агентства (то есть к внешним источникам), японские организации, наоборот, используют собственных сотрудников, выращивая квалифицированные кадры путем подготовки и обучения в процессе их работы на компанию.

Люди ценны активом организации. Только соблюдение этого тезиса на разных уровнях управления человеческими ресурсами обеспечивает успех эффективного функционирования субъектов хозяйствования: сельскохозяйственного предприятия, определенного региона или страны в целом. Человеческие ресурсы определяют уровень развития, успешность деятельности и формируют его интеллектуальную базу. Поэтому подходы к эффективному стратегическому менеджменту человеческих ресурсов должны находиться в центре внимания соответствующих органов государственной власти. Они также должны быть меньше ориентированными на сам процесс, а больше — на его результат. Недостаточное качество человеческих ресурсов угрожает самой способности предприятий, регионов, страны осуществлять социально ориентированное эффективное общественное производство. В государстве еще не сложилось понимания этого, и потому основной проблемой является отсутствие последовательного стратегического подхода к управлению персоналом и поддержания соответствующего его уровня, необходимого для максимизации благосостояния населения страны и ее экономического роста.

Таким образом, мы считаем, что первым шагом на пути повышения качества персонала организаций должны стать признание существования этой проблемы, идентификация и использование потенциала всех органов, в задачи которых входит управление человеческими ресурсами и их развитием.

Система управления человеческими ресурсами имеет ряд принципов:

- ориентация на стратегические цели и принятие стратегии «управление талантами»;
 - разработка и внедрение специальных программ и мероприятий, направленных на развитие и мотивацию кадров, обеспечение оптимальных условий, среды и организационной культуры в компании;
 - формирование значительного объема кадровых инвестиций, направленных на переподготовку, переквалификацию и повышение квалификации персонала, его разностороннее развитие и карьерный рост;
 - использование аналитических методов в процессе кадрового менеджмента;
 - формирование лояльности персонала как основы конкурентоспособности компании на рынке труда;
 - активное использование социально-психологических методов управления персоналом;
 - использование инновационных форм и технологий обучения персонала и др.
- Итак, залогом построения успешной системы управления человеческими ресурсами является соблюдение вышеперечисленных принципов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Т. Г. Управление персоналом: метод. указ. к практ. занятиям / Т. Г. Александрова // Оренбург: ГОУ ОГУ, 2015. — 63 с.
2. Антоненко, А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. — 2016. — № 10. — С. 70—77.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2016. — 832 с.
4. Генкин, Б. М. Основы управления персоналом / Б. М. Генкин. — М.: Высш. шк., 2015. — 261 с.
5. Дайнека, А. В. Управление персоналом / А. В. Дайнека. — М.: Дашков и К, 2015. — 292 с.
6. Кудрявцева, Е. И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Е. И. Кудрявцева, В. М. Голянич // Управленческое консультирование. — 2015. — № 2. — С. 5—16.
7. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. — М.: Юрайт, 2015. — 431 с.
8. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. — М.: Юрайт, 2014. — 561 с.
9. Перерва, П. Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена / П. Г. Перерва. — Ростов н/Д: Феникс, 2017. — 592 с.
10. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. — 3-е изд. — М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2016. — 327 с.
11. Хомутский, Д. Ю. Управление инновациями в компании / Д. Ю. Хомутский. — М.: Солон-пресс, 2016. — 156 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Буторина Валентина Владимировна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. butorina-valentina@mail.ru

Лушников **Татьяна Юрьевна** — кандидат экономических наук, завкафедрой менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. lu.ta@bk.ru

REFERENCES

1. Aleksandrova T. G. *Upravlenie personalom: metodicheskie ukazaniya k prakticheskim zanyatiyam* [Personnel management: guidelines for practical training]. Orenburg, GOU OSU, 2015. 63 p. (In Russ.).
2. Antonenko A. Ispol'zovanie metodiki LAB-profile v praktike upravleniya personalom [Using the LAB-profile methodology in the practice of personnel management]. *Menedzher po personalu* [Personnel manager], 2016, no. 10, pp. 70—77. (In Russ.).
3. Armstrong M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Practice of human resources management]. St. Petersburg, Piter, 2016. 832 p. (In Russ.).
4. Genkin B. M. *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of personnel management]. Moscow, Vyshaya shkola, 2015. 261 p. (In Russ.).

5. Daineka A. V. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow, Dashkov and K, 2015. 292 p. (In Russ.).
6. Kudryavtseva E. I., Golyanich V. M. Innovatsionnye tekhnologii v kadrovom menedzhmente [Innovative technologies in personnel management]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management consulting], 2015, no. 2, pp. 5–16. (In Russ.).
7. Maslova V. M. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow, Yurait, 2015. 431 p. (In Russ.).
8. Morgunov E. B. *Upravlenie personalom. Issledovanie, otsenka, obuchenie* [Personnel Management. Research, evaluation, training]. Moscow, Yurait, 2014. 561 p. (In Russ.).
9. Pererva P. G. *Samomarketing menedzhera i biznesmena* [Self-marketing of a manager and a businessman]. Rostov-on-Don, Feniks, 2017. 592 p. (In Russ.).
10. Fatkhutdinov R. A. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Business School Intel-Sintez, 2016. 327 p. (In Russ.).
11. Khomutskii D. Yu. *Upravlenie innovatsiyami v kompanii* [Management of innovations in the company]. Moscow, Solon-Press, 2016. 156 p. (In Russ.).

КАК КОМПАНИЯМ ПРИВЛЕЧЬ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ТАЛАНТЫ

Д. А. Канарейко

Сургутский государственный университет, Сургут,
Россия

Актуальность исследования обусловлена тем, что крупнейшие технологические компании ежегодно инвестируют миллиарды долларов в исследования и разработки, которые развивают собственные лаборатории, и приглашают на работу ведущих мировых ученых. Однако задачи стратегического менеджмента бесконечно далеки от целей ученых. Цель работы — определить пути привлечения исследовательских талантов в работу корпораций. Эмпирической базой исследования являются исследования IBM, Procter & Gamble, У. Бернстайна, Genentech и др. Автором проведен анализ коммерческого сектора в определении лучших практик компаний по привлечению исследовательских талантов. Дается оценка топ-10 компаний, инвестирующих в науку. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволят компаниям выработать стратегию по поиску ресурсов для решения проблем в процессе привлечения ученых к работе в корпоративных лабораториях, а также вдохновить компании на фундаментальные исследования. Пандемия — тяжелое испытание для человечества, но вместе с тем и стимул для развития технологий.

Ключевые слова: наука, бизнес, научные исследования, эффективность, компании.

HOW TO ATTRACT RESEARCH TALENTS FOR COMPANIES

D. A. Kanareiko

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of the study is due to the fact that the largest technology companies annually invest billions of dollars in research and development, which develop their own laboratories and invite leading world scientists to work. However, the tasks of strategic management are infinitely far from the goals of scientists. The purpose of the work is to identify ways to attract research talent to the work of corporations. The empirical base of the research is research by IBM, Procter & Gamble, W. Bernstein, Genentech, etc. The author of the article analyzes the commercial sector in determining the best practices of companies in attracting research talent. The assessment of the top 10 companies investing in science is given. The practical significance of the research results lies in the fact that the research results will allow companies to develop a strategy for finding resources to solve problems in the process of attracting scientists to work in corporate laboratories, as well as to inspire companies for fundamental research. A pandemic is a difficult test for humanity, but at the same time it is an incentive for the development of technology.

Keywords: science, business, research, efficiency, companies.

Сейчас трудно назвать сферу бизнеса, которая не использовала бы достижения науки. Однако в прошлом веке было не так много коммерческих фирм, которые систематически организовывали исследовательскую деятельность, вносили вклад в дальнейшее развитие науки и получали от этого прибыль (за исключением некоторых технологических компаний — AT&T, IBM, Xerox, GE). Открытия совершались в основном в стенах университетов и некоммерческих организаций [5; 6]. Утверждается, что толчком к формированию наукоемких бизнес-

моделей стало развитие биотехнологий. Первый подобный бизнес появился в 1976 году, когда молодой инвестор Роберт Свонсон и профессор Калифорнийского университета Герберт Бойер основали компанию Genentech. Они не только продемонстрировали, как можно использовать технологию рекомбинантной ДНК для производства лекарств, но и смогли создать модель монетизации интеллектуальной собственности [3; 4]. Со временем разработки Genentech начала финансировать крупная фармацевтическая компания Eli Lilly в обмен на право продавать

произведенные по этой технологии лекарства. Сложившиеся в сфере биотехнологий принципы взаимодействия бизнеса и науки впоследствии нашли отражение в других отраслях.

В некоторых случаях суть бизнеса — результат прямой коммерциализации результатов научных исследований: новые средства связи, новые материалы, разные области современной медицины и многое другое. Кроме того, наука позволяет трансформировать ключевые бизнес-процессы в областях, существующих десятилетия, а иногда и столетия, например банковское дело, страхование или розничная торговля. В 1990-х годах этот эффект получил оформление в методе, который был назван реинжинирингом бизнес-процессов [1; 2]. В наши дни прогресс в области математики и информатики имеет результатом трансформацию самого подхода к ведению бизнеса и появление новых бизнес-моделей (платформенные технологии).

Крупнейшие технологические компании ежегодно инвестируют миллиарды долларов в исследования и разработки, которые развивают собственные лаборатории и приглашают на работу ведущих мировых ученых. Мотивы понятны: эти вложения приносят долгосрочные технологические преимущества, позволяют завоевывать новые рынки и побеждать в конкурентной борьбе. Однако задачи стратегического менеджмента бесконечно далеки от целей ученых. Что же привлекает их в работе на корпорации?

С середины 2000-х годов в коммерческом секторе начали скапливаться огромные массивы данных, развивались мощности по их сбору и обработке. Особенно активны были, конечно, поисковые системы, но со временем к ним присоединились финансовые компании [3; 5; 10]. У университетов не было доступа к такому объему данных и оборудованию. Более того, ученые не имели опыта работы с ними. Академическая исследовательская повестка в этой области еще не сформировалась. Напротив, специалисты таких подразделений, как Microsoft Research, находились на передовой, поэтому они понимали, какие исследовательские задачи и вопросы имели значение с прикладной точки зрения. Видя это, все больше ученых стремились взять перерыв в университетской работе, чтобы поработать в бизнес-среде. В то время для них были важны не столько возможности для публикаций, сколько прямой опыт взаимодействия с практическими проблемами. Именно эти факторы: близость

к проблемам и наличие ресурсов для их решения — продолжают привлекать ученых к работе в корпоративных лабораториях.

Любопытно, что задачи, возникающие в компаниях, могут впоследствии вдохновить на фундаментальные исследования. Находясь близко к реальным проектам, ученый получает возможность сформулировать совершенно новые вопросы для изучения, а это прекрасный способ нащупать что-то новое в науке. В будущем они могут привести к прорыву уже в академической среде; такие работы нередко становятся влиятельными и широко цитируемыми.

Принято считать, что во взаимоотношениях между бизнесом и наукой есть внутреннее противоречие. Коммерческий успех во многом зависит от эксклюзивности обладания уникальными активами или технологиями, в то время как научные прорывы нередко возникают вследствие свободного обмена идеями. Публикации в международных журналах — важный аспект академической карьеры, но стремление ученых обнародовать свои открытия может вызвать трудности в их коммерциализации. Если изобретение стало достоянием общественности, получить патент крайне сложно.

Есть и другие ловушки коммерциализации инноваций, связанные с вопросами интеллектуальной собственности. Среди них эксперты называют пренебрежение патентной защитой (особенно когда дело касается новшеств в процессах и методах работы, а не в продуктах), неспособность доказать уникальность разработки, нечетко определенное авторство. Бывает и так, что исследователи слишком узко видят сферу использования своих открытий — этим могут воспользоваться конкуренты, запатентовав новое применение. Инвесторы неохотно вкладываются в разработки ученых, допускающих подобные ошибки.

Именно защита интеллектуальной собственности — одна из основных причин появления исследовательских подразделений в составе крупных компаний. Такие научные центры могут не только заниматься прикладными разработками, но и совершать и фундаментальные открытия. Например, исследователи Bell Laboratories (в разное время она принадлежала компаниям Bell, AT&T, Lucent Technologies, сейчас это часть Nokia) получили семь Нобелевских премий. Но даже внутри корпоративных исследовательских центров коммерциализация

разработок зачастую происходит с большими трудностями. Nokia, будучи в свое время лидером рынка, вела обширную научно-исследовательскую деятельность. Но ее руководство не смогло встроить в стратегию компании новые разработки, среди которых были практически все технологические новинки, позволившие Apple стать лидером и самой дорогой компанией мира. В Nokia они «лежали на полке», пока она двигалась к жесточайшему кризису.

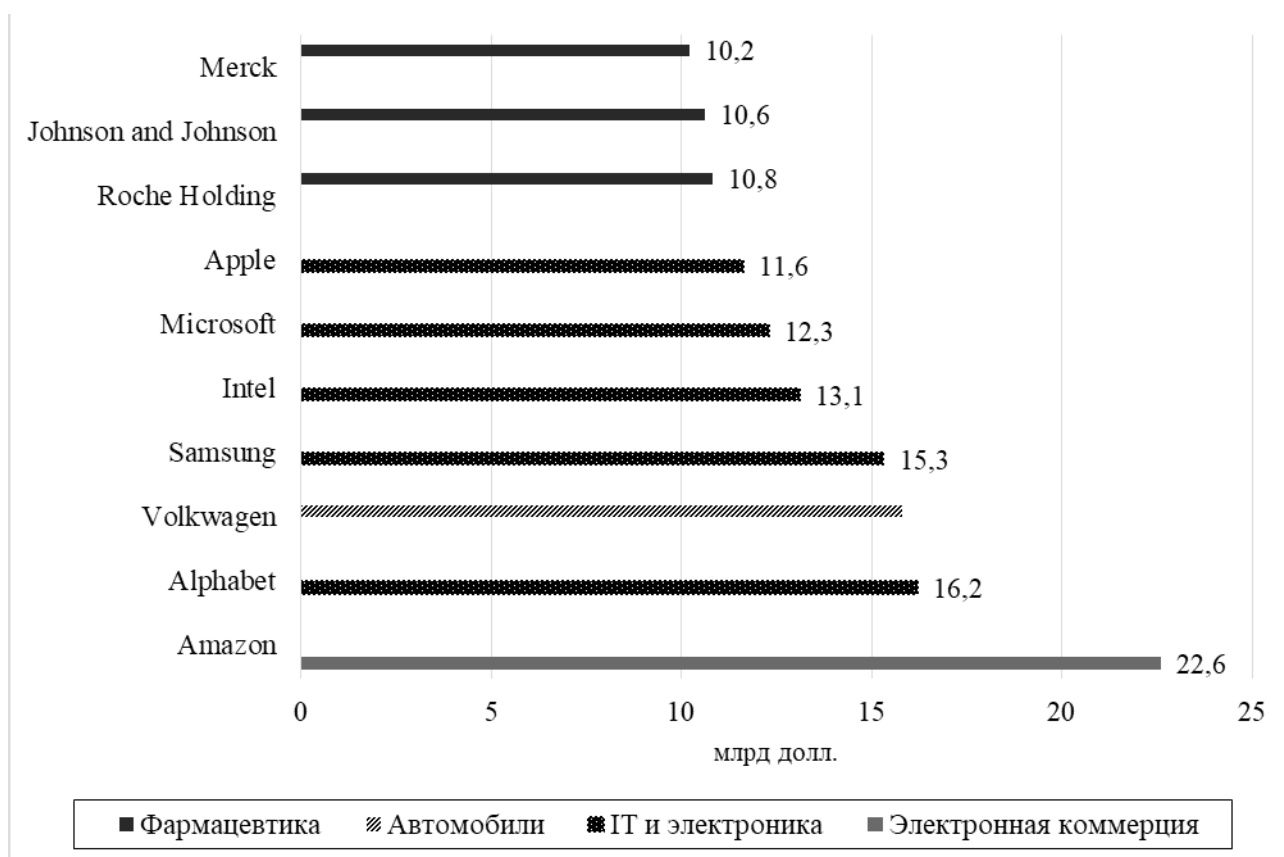
Постепенно занятость в корпоративном секторе сформировалась как новая отчетливая карьерная траектория для исследователей. Чем больше позиций предлагали компании, тем больше ученых были готовы рискнуть академической карьерой. Средний уровень качества исследований в бизнесе вырос, изыскания ученых принесли реальные плоды. Другие компании, желая получить такие же выгоды, запускали новые лаборатории. Возрос престиж корпоративных исследований. Еще 15 лет назад бизнесу было крайне сложно привлечь доктора наук, а сегодня сотни человек могут претендовать на одну ис-

следовательскую позицию в технологической компании [1; 2; 11].

Спектр направлений корпоративных R&D широк, от квантовых вычислений до психологии. Бизнес использует разные способы организации прикладной научной деятельности (см. рисунок ниже).

IBM и Procter & Gamble, например, открыли свои собственные исследовательские подразделения и лаборатории. Google в дополнение к внутренним R&D приглашает ведущих ученых на год прервать академическую работу, чтобы провести год внутри компании. Одна из самых значимых тем на сегодняшний день — искусственный интеллект и машинное обучение. На любой крупной конференции в этой области среди докладчиков непременно будут исследователи из бизнеса. Компании также проводят множество собственных мероприятий.

Посещение профильных конференций «корпоративными» учеными, их выступления и публикации — важный элемент HR-политики по найму и удержанию исследовательских кад-



Топ-10 компаний, инвестирующих в науку, млрд долл. [10–12]

ров. Благодаря этому они могут усилить свой авторитет (для многих это важнее зарплаты), а у окружающих появляются объективные критерии оценки их экспертизы. Как показывает практика, это лучший способ привлечь таланты. Однако не все компании к нему готовы — во-первых, из-за нежелания разглашать информацию о разработках, во-вторых, из-за риска, что конкуренты переманят ценного специалиста.

Лучше всего адаптировались к кризису лидеры цифровой трансформации, то есть компании с высокой долей автоматизации. Многие организации вынуждены сокращать штат, но исследователи и разработчики сейчас востребованы как никогда. Лаборатории функционируют круглые сутки для создания персонализированных сервисов самообслуживания и автоматизированных систем [6; 9]. Эффект от новых разработок проявится уже в ближайшем будущем.

В некоторых компаниях ученые работают внутри продуктовых команд. Здесь не приходится выбирать, какими исследованиями заниматься. Львиная доля времени отводится на решение инженерных задач. Ученый сталкивается с большим количеством ограничений, связанных с конкретными архитектурными решениями, программным обеспечением, оборудованием, процессами. Есть и другой подход — когда корпоративная лаборатория более изолирована от основной деятельности и нацелена на серьезные открытия, как например: Yahoo Research, Google X или Microsoft Research. Такие подразделения очень близки по духу к университетским кампусам [7; 8]. Основные отличия — лучше доступ к данным и инструментам, выше зарплата, меньше дополнительных обязанностей.

В некотором смысле бизнес можно назвать даже более объективным и требовательным. Авторитетные ученые бывают безосновательно уверены в своем «единственно правильном» способе познания. В корпоративной среде правила жестче — никто не позволит светилу науки диктовать свои условия, если его методы не работают. При внедрении технологий компании вынуждены решать сложнейшие междисциплинарные проблемы: вопросы этики, приватности и т. д. Наличие подобных условий

делает задачу более интересной с научной точки зрения. Однако университет может позволить себе просто опустить эти аспекты или записать их в ограничения. Там, где вуз предлагает гипотетические рассуждения, бизнес ждет практических решений.

Как ни странно, работа в компании может научить исследователей системности. Обычно ученые концентрируются на узкой сфере интересов. В бизнес-среде они могут увидеть процесс разработки продукта целиком. В основе инноваций лежит информация о потребностях клиента и систематическое изучение проблемы. Данные помогают вскрыть недостатки пользовательского опыта: в какой момент клиенты прекращают пользоваться сервисом, каковы их характеристики. Затем с помощью клиентоцентричных подходов, например дизайн-мышления, разработчики глубже изучают мотивы пользователей и создают прототипы (кстати, такие подходы сходны с научными в том смысле, что опираются на формулирование и проверку гипотез). Далее предложенное решение должно быть подкреплено аналитикой, скажем A/B-тестом, по результатам которого принимаются решения. Прочувствовать весь этот процесс вне бизнеса невозможно.

Ключ к успешному выводу инновации на рынок — в понимании, какую проблему решает разработка и какова ее аудитория. Важнейшие факторы успешной коммерциализации достижений прикладной науки — глубокое знание рынка, продуманная маркетинговая стратегия (важно учесть все, вплоть до конкретного времени выхода на рынок), развитая сеть контактов. Поиск финансирования, запуск производства, организация дистрибуции и другие практические вопросы требуют сфокусированных усилий и специальных знаний, которых у ученых нет. Поэтому именно представители бизнеса должны искать приложения научным открытиям и владеть искусством интегрировать их в текущий бизнес: ведь они мотивированы на создание продуктов и услуг, представляющих ценность для потребителя.

Нынешний кризис подчеркивает особенную важность R&D. Пандемия — тяжелое испытание для человечества, но вместе с тем и стимул для развития технологий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сидоров, Н. В. Мотивация талантов для инновационной экономики // Нормирование и оплата труда в промышленности. — 2015. — № 7. — С. 46—47.
2. Фаликман, М. В. Психология образовательных процессов [Электронный ресурс]. — 2013. — URL: <https://postnauka.ru/courses/54141> (дата обращения 10.02.2021).
3. Ширинкина, Е. В. Многофакторная модель оценки текучести персонала в организации / Е. В. Ширинкина, В. В. Короленко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — Т. 7, № 6. — С. 76—80.
4. Ширинкина, Е. В. Оценка уровня человеческого потенциала в управлении развитием персонала / Е. В. Ширинкина // Труды международного симпозиума «Надежность и качество». Т. 2. — Сургут, 2017. — С. 302—304.
5. Ширинкина, Е. В. Оценка эффективности использования образовательного капитала как доминирующего элемента человеческого капитала в экономике знаний / Е. В. Ширинкина // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 4-2 (81-2). — С. 854—861.
6. Ширинкина, Е. В. Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // Современная научная мысль. — 2018. — № 3. — С. 176—180.
7. Ширинкина, Е. В. Статистическое исследование факторов, влияющих на выбор профессии выпускников школ / Е. В. Ширинкина // Гуманитарно-педагогическое образование. — 2019. — Т. 5, № 3. — С. 139—145.
8. Ширинкина, Е. В. Формирование человеческого капитала в постиндустриальной экономике: монография / Е. В. Ширинкина. — Барнаул, 2017.
9. Ширинкина, Е. В. Цифровые кадры как новый показатель качества человеческого капитала // Современная научная мысль. — 2018. — № 4. — С. 181—184.
10. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis [Электронный ресурс] (2016). — URL: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
11. KPMG. Corporate Digital Learning [Электронный ресурс]. — URL: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
12. Shirinkina, E. V. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes / E. V. Shirinkina, R. Romansky // Journal of Physics: Conference Series. — 2020. — 1679 (3). — 032014.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Канарейко Диана Александровна — ассистент кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. shirinkina86@yandex.ru

REFERENCES

1. Sidorov N. V. Motivaciya talantov dlya innovacionnoj ekonomiki [Motivation of talents for an innovative economy]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rationing and wages in industry], 2015, no. 7, pp. 46—47. (In Russ.).
2. Falikman M. V. *Psihologiya obrazovatel'nyh processov* [Psychology of educational processes], 2013. Available at: <https://postnauka.ru/courses/54141>, accessed 10.02.2021 (In Russ.).
3. Shirinkina E. V., Korolenko V. V. Mnogofaktornaya model' ocenki tekuchesti personala v organizacii [A multifactor model for assessing the turnover of personnel in an organization]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 2018, vol. 7, no. 6, pp. 76—80. (In Russ.).
4. Shirinkina E. V. Ocenka urovnya chelovecheskogo potenciala v upravlenii razvitiem personala [Assessment of the level of human potential in personnel development management]. *Trudy mezhdunarodnogo simpoziuma Nadezhnost' i kachestv* [Proceedings of the International Symposium Reliability and Quality], vol. 2. Surgut, 2017. Pp. 302—304. (In Russ.).
5. Shirinkina E. V. Ocenka effektivnosti ispol'zovaniya obrazovatel'nogo kapitala kak dominiruyushchego elementa chelovecheskogo kapitala v ekonomike znaniy [Assessment of the effectiveness of the use of educational capital as a dominant element of human capital in the knowledge economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, no. 4-2 (81-2), pp. 854—861. (In Russ.).

6. Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya znaniyami v formirovanii chelovecheskogo kapitala na promyshlennykh predpriyatiyakh v cifrovoj ekonomike [Features of knowledge management in the formation of human capital at industrial enterprises in the digital economy]. *Sovremennaya nauchnaya mysl'* [Modern scientific thought], 2018, no. 3, pp. 176–180. (In Russ.).

7. Shirinkina E. V. Statisticheskoe issledovanie faktorov, vliyayushchih na vybor professii vypusknikov shkol [Statistical research of factors influencing the choice of profession of school graduates]. *Gumanitarno-pedagogicheskoe obrazovanie* [Humanitarian and pedagogical education], 2019, vol. 5, no. 3, pp. 139–145. (In Russ.).

8. Shirinkina E. V. *Formirovanie chelovecheskogo kapitala v postindustrial'noj ekonomike* [Formation of human capital in the postindustrial economy]. Barnaul, 2017. (In Russ.).

9. Shirinkina E. V. Cifrovye kadry kak novyj pokazatel' kachestva chelovecheskogo kapitala [Digital cadres as a new indicator of the quality of human capital]. *Sovremennaya nauchnaya mysl'* [Modern scientific thought], 2018, no. 4, pp. 181–184. (In Russ.).

10. *IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis.* 2016. Available at: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.

11. *KPMG. Corporate Digital Learning.* Available at: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.

12. Shirinkina E. V., Romansky R. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes. *Journal of Physics: Conference Series*, 2020, 1679 (3), 032014.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ

К. П. Санатина, С. А. Ярушева

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Рассматривается организация процесса повышения квалификации. Определены понятия повышения квалификации кадров. Раскрыты варианты современных методов повышения квалификации кадров.

К л ю ч е в ы е с л о в а: трудовые кадры, повышение квалификации кадров, виды обучения, современные методы повышения квалификации кадров.

STAFF DEVELOPMENT OF PERSONNEL: MODERN METHODS

K. P. Sanatina, S. A. Yarusheva

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article deals with the organization of the professional development process. The concepts of advanced training of personnel are defined. Versions of modern methods of advanced training of personnel are disclosed.

K e y w o r d s: labor personnel, advanced training of personnel, types of training, modern methods of advanced training of personnel.

На сегодняшний день персонал, трудовые кадры — это один из важнейших ресурсов организации. Но важнее всего профессиональные навыки работников, их умения и знания. Настоящие профессионалы — это кадры, которые умеют решать профессиональные задачи путем комплексно-системного подхода. Обученный персонал — это в первую очередь конкурентное преимущество, которое увеличивает рыночный потенциал компании. В современном мире конкуренты имеют примерно одинаковые ресурсы, схожи и методики борьбы, поэтому так важно развивать и обучать персонал. За счет повышения профессионализма возрастет и производительность труда, приблизится достижение стратегических целей предприятия.

Итак, в современном мире существует объективная необходимость в непрерывном совершенствовании подготовки работников. Одним из видов профессионального развития персонала является повышение квалификации кадров.

Рассмотрим понятие «повышение квалификации» с разных точек зрения.

По определению И. И. Кельперис, «повышение квалификации — это взаимообусловленный процесс, оказывающий влияние как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании» [4].

С точки зрения Е. А. Власовой, «повышение квалификации — это обучение работника с целью углубления и совершенствования имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для его работы» [2].

По мнению А. С. Афонинной, К. Ю. Белой, «повышение квалификации персонала — это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности» [1].

В. М. Маслова считает, что «повышение квалификации — это обеспечение работников знаниями и навыками, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами; подготовка работников к более сложной работе» [5].

Проведя анализ научной литературы, можно выделить общее: целью повышения квалификации является повышение уровня практических навыков, теоретических знаний и умений работника, что является для него возможностью профессионального роста; также повышение квалификации служит инструментом достижения стратегических целей для организации.

Повышение квалификации может проводиться: — с отрывом от производства, то есть обучение внешнее;

- без отрыва от производства, то есть обучение внутреннее;
- с частичным отрывом от производства, например командировки;
- по индивидуальным формам обучения.

Организация обучения с отрывом от производства (внешнее) имеет свои преимущества, так как преподаватели «извне» могут поделиться знаниями и навыками, выходящими за пределы специфики данного предприятия. Такая возможность формирует более глубокое видение проблем и путей их решения. Существенным недостатком являются высокие затраты.

Обучение без отрыва от производства (внутреннее) имеет некоторое достоинство и пользуется большей популярностью. В отличие от внешнего обучения оно не требует больших затрат и нацелено конкретно на специфику и политику данной организации.

Обучение внутри организации должно быть организовано так, чтобы:

- 1) учебный материал, с помощью которого работники будут приобретать знания и навыки, был доступен к пониманию;
- 2) атмосфера занятий, способствовала приобретению и внедрению полученных знаний и навыков;
- 3) повышение квалификации стимулировало применение работниками новых знаний и навыков.

Возможность побывать в командировке отличается от теоретического обучения погружением в новые условия труда, общением в новом коллективе, знакомством с новыми технологиями производства и управления.

Индивидуальные формы обучения больше напоминают взаимодействие с наставником, который на примере собственных действий наглядно демонстрирует свой опыт.

Применяются разнообразные по своей организации формы повышения квалификации персонала: пассивные (обучающийся пассивно получает информацию от наставника) и активные (практикумы, ролевые игры), индивидуальные (один слушатель) и групповые (группа сотрудников), без отрыва от производства (наставничество) и с отрывом (вывести персонал из рабочей обстановки).

Классификация форм повышения квалификации персонала включает:

1. Пассивные и активные — различие в степени активности, которую проявляет работник.

2. Индивидуальные и групповые. При индивидуальном методе идет упор на знания и умения конкретного человека. При групповом — повышение квалификации в группе, соответственно, это требует меньше финансовых затрат.

3. Без отрыва от производства и с отрывом. При методе повышения квалификации без отрыва от производства приобретенные знания моментально применяются на практике. Повышение квалификации с отрывом от производства — тот случай, когда работников считают нужным вывести из рабочей обстановки. С отрывом применяют как пассивные, так и активные методы повышения квалификации кадров. Когда обучающийся получает информацию от лектора, то есть пассивно, это уже не так актуально. Пассивные методы все больше заменяются активными. Активные методы — это практикумы, метод case study (изучение ситуации), ролевые игры, моделирование и т. д.

Важным условием повышения квалификации выступает временной фактор, так как подготовка персонала осуществляется в нескольких формах: краткосрочное обучение (не менее 72 ч), теоретическое и проблемное обучение (от 72 до 100 ч), длительное обучение (более 100 ч).

Организация выделяет наиболее подходящий вариант для определенного момента и при сложившихся условиях, так как выбор формы и метода зависит от сроков обучения, целевой аудитории, объема новых знаний.

Обучение персонала может быть организовано с помощью заключения договоров с учебными заведениями, собственными силами предприятия или фирмами, занимающимися подготовкой персонала.

В случае обращения предприятия к специализированным организациям по обучению персонала заключается тройственный договор (предприятие — работник — учебное заведение).

Повышение квалификации персонала лежит в основе эффективного выполнения своих функциональных обязанностей и помогает организации гибко реагировать на перемены во внутренней и внешней среде. Поэтому от организации своевременного и качественного проведения повышения квалификации кадров зависит успех компании [10].

Все действия, связанные с повышением квалификации персонала, должны поддерживать стратегическую миссию компании, развивать трудовые навыки, отвечать потребностям работников

и организации, способствовать окупаемости вложенных средств. Для этого необходимо выявить, какие методы обучения будут эффективными в реальной ситуации, и учесть качественную (чему учить, какие навыки развивать) и количественную (число работников) потребность в обучении, что выявляется разными способами, например: предложения самих сотрудников, аттестация персонала, анализ результатов работы, экспертная оценка независимого консультанта.

Методы повышения квалификации персонала — средства и способы, с помощью которых достигается овладение профессиональными знаниями, умениями и навыками.

Множество форм и методов повышения квалификации способствуют развитию кадров.

Существуют традиционные методы профессионального повышения квалификации кадров и современные (специфические) (см. рисунок ниже).

Дадим характеристику современным (специфическим) методам повышения квалификации кадров.

— Сторителлинг (storytelling) — информирование новых сотрудников о традициях и специфике деятельности в организации с использованием историй и анекдотов из жизни коллектива.

— Деловая игра — погружение в игровые условия, напоминающие реальные профессиональные действия [9].

— Обучение по методу секондмент (secondment — досл. перевод «командирование»). Секондмент предполагает ротацию сотрудника на время в виде перемещения на новое место в другое подразделение организации, с последующим возвращением к выполнению прежних обязанностей [7].

— Моделирование — разработка проекта, модели с четко определенными показателями и расчет искомым результатов.

— Ролевая игра — метод, при котором создаются реальные или типичные производственные ситуации с определением конкретных ролей участников для поиска решения в проблемной ситуации.

— Метод кейс-стади — метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач-ситуаций в виде кейсов [3].

— Баскет-метод (в виде тренировки) — метод сбора информации за ограниченный период для оценки ситуаций (например, разбор деловых бумаг), часто встречающихся в условиях практической деятельности. [8]



Методы повышения квалификации кадров

— Обучение методом *buddying* — смысл этого метода заключается в том, что к работнику прикрепляется партнер (*buddy*), взаимодействие с которым способствует выявлению слабых мест в работе и формированию постоянной обратной связи [6].

— Коучинг — обучение действием под наблюдением коуча-наставника, при котором решаются реальные практические проблемы, происходящие на предприятии.

— Мозговой штурм — поиск правильного решения в процессе группового обсуждения.

— Бенчмаркинг — применение опыта имеющихся результатов в разработке новых действий.

В настоящий момент в специализированной литературе можно встретить новые способы обучения, получившие название методы «второго поколения». К ним можно отнести: упражнение Мерлина, тренинг «Диалог», планирование сценариев, обучение в действии, «зоны для тренировки», проект «Управление знаниями».

Рассмотрим каждый метод подробнее.

Упражнение Мерлина — это упражнение, при котором участники обучения создают комбинацию свободной формы на основе моделирования и планирования сценария в каком-то периоде будущего (5—10 лет). В смоделированном сценарии они представляют, что их предприятие становится ведущим в стране (или в мире), успешно конкурируя на рынке. Участники описывают точки анализа (ориентиры) развития предприятия в настоящем и в будущем, затем возвращаются назад в настоящее, и эти временные показатели используют в формировании стратегии развития, чтобы воображаемый ими успех стал реальностью. «Точки анализа» обозначены, и далее группы оценивают их с позиции сильных и слабых сторон, оценивают то, как они будут конкурировать, чтобы их будущее осуществилось.

Тренинг «Диалог» — исследование процесса коллективного мышления, выделение и характеристика качественных показателей мыслительного процесса в разговорах и обдумываниях. С помощью такого обсуждения у участников появляется возможность достичь более высокого уровня развития творческих способностей. Участие в тренинге «Диалог» дает умение моделировать свободное ведение разговоров, позволяет понять вероятность возможных ошибок в общении. Применение «Диалога» ведет к персональному коммуникативному развитию и способствует формированию различных ментальных моделей

ведения разговора — например, тому, как предотвратить неправильные абстрактные заявления, как объяснить мысль, ее истолковать, сделать выводы и как «завершить разговор».

Планирование сценариев — здесь происходит процесс построения стратегических альтернатив будущего развития организации. Планирование сценариев объединяет большой круг участников для широкого сбора информации, что определяет различные стратегические альтернативы. Ранжирование альтернатив создает синергетический эффект, выделяет несколько вариантов развития организации с учетом наиболее значимых факторов, влияющих на перспективные стратегии.

Обучение в действии — этот метод командный, представляет собой проект — погружение участников в реальные проблемы. В процессе решения реальной задачи привлекаются разные специалисты и консультанты, которые снабжают членов команды разносторонней информацией по обсуждаемой проблеме. Использование большого объема входящих данных требует умения анализировать информацию. Регулярные встречи участников способствует работе в команде с целью повышения квалификации и поиска способов решения возникших проблем. Когда все элементы проекта обсуждены, происходит завершение процесса повышения квалификации. Этот метод обучения в командах подходит к распространению в обучающейся организации, так как первоначально обучаются единицы, которые впоследствии расширяют область участников и привлекают все новых работников к «обучению в действии».

Создание зон для тренировок — отличительной особенностью данного метода является наличие как минимум двух команд, которые изучают ситуацию в обучающей зоне в комплексе, имея определенные ресурсы. Команды принимают стартовые позиции и путем моделирования нескольких лет работы определяют стратегию внедрения выбранных действий. В зонах, имитирующих производственную среду, участники могут получить реальное погружение в проблемную ситуацию, при этом инициировать существующие модели поведения из опыта управления. К таким производственным ситуациям можно отнести проблемы высшего руководства, включая организационные конфликты, изменения элементов корпоративной культуры и другие измерения стратегий развития. Зоны для тренировок выступают площадкой для экспериментирования,

так как в этих зонах участники обучения, эксперимента, концентрируют внимание на производственных функциях, проявляют стремление к высоким результатам, улучшают свои способности в оценке ситуации, прогнозировании и системном мышлении, формируют устойчивость к риску в операциях и финансах в рамках деятельности конкретной организации. Члены команд с помощью выявленных связей и противоречий в рассматриваемой стратегии пытаются создавать эффективные комбинации в среде моделирования, а это тренирует системное мышление.

Проект «Управление знаниями» как метод обучения базируется на определении потребности того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие навыки нужны для разрешения поставленных задач. Все начинается с разработки «карты эффективных знаний», в которой определяется коллективный запрос о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения. Ключевым моментом проекта является создание структуры, которая может контролировать применение полученной карты для передачи необходимых знаний от одного обучающегося другому.

Представленные методы базируются на более высоком уровне творческого планирования, учитывают действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем. Для этого, в свою очередь, необходимы подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить усилия для общей творческой работы.

Успех применения современных методов обучения зависит от следующего:

- 1) обучаться быстрее, чем конкуренты;
- 2) обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- 3) обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);
- 4) обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- 5) задавать правильные вопросы и применять «обучение в действии»;
- 6) прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- 7) применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- 8) обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- 9) обучаться в областях, где раньше не обучались.

Рассмотрев современные методы, применяемые в обучении и развитии персонала, необходимо выделить, что в современном мире существует общая потребность в непрерывном совершенствовании профессиональных знаний сотрудников. И поэтому целью повышения квалификации работников является регулярное обновление их теоретических знаний, практических навыков, которые должны быть в соответствии с постоянно повышающимися требованиями общества.

Таким образом, в повышении квалификации работников применяемые традиционные методы можно сочетать с новыми, более захватывающими по своим технологическим решениям способами обучения. Выбор адекватности и целесообразности этих методов обучения полностью решается как силами самого предприятия, организующего повышение квалификации, так и компетенциями привлеченного к обучению персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афонина, А. С. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / А. С. Афонина, К. Ю. Белая. — М.: Просвещение, 2003. — 187 с.
2. Власова, Е. А. Модель управления затратами на повышение квалификации преподавателей университета / Е. А. Власова // Прикладная информатика. — 2008. — № 5.
3. Долгоруков, А. М. Метод case-study как современная технология профессионально ориентированного обучения [Электронный ресурс]. — URL: <https://evolkov.net/case/case.study.html> (дата обращения 29.01.2021).
4. Кельперис, И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис // Управление персоналом. — 2007. — № 7.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. пособие / В. М. Маслова. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2015. — 223 с.
6. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова, Л. А. Громова, И. А. Богачек, В. А. Абчук; под ред. проф. В. П. Соломина. — СПб.: Питер, 2004. — 206 с.

7. Чуланова, О. Л. Секондмент как эффективная технология обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова, Д. В. Веретельник // Мир науки. — 2014. — № 4. — URL: <http://mir-nauki.com/PDF/38EMN414.pdf> (дата обращения 30.01.2021).

8. Чуланова, О. Л. Возможности и риски наставничества и баддинга как методов обучения и развития персонала / О. Л. Чуланова // Материалы Афанасьевских чтений. — 2018. — № 1 (22). — С. 37—48.

9. Ярушева, С. А. Современные направления развития человеческих ресурсов через повышение квалификации кадров / С. А. Ярушева, К. П. Санатина // Управление будущим в контуре экономической и социальной реальности: сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. Челябинск, 11 апр. 2019 г.) / под общ. ред. Е. П. Велихова; отв. за выпуск Е. А. Колесник. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2019.

10. Ярушева, С. А. Цифровизация в системе обучения персонала как конкурентное преимущество организации / С. А. Ярушева, К. П. Санатина // Управление, экономика и общество — 2020: проблемы и пути развития: сб. ст. участников Междунар. науч.-практ. конф. РеФОРУМ «Управляй мечтой!» (Челябинск, 16 апр. 2020 г.) / под общ. ред. Е. П. Велихова; отв. за выпуск Е. А. Колесник. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Санатина Кристина Павловна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. ravlovna020894@gmail.com

Ярушева Светлана Александровна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. yarushevaca@mail.ru

REFERENCES

1. Afonina A. S., Belaia K. Iu. *Doshkol noe obrazovatel noe uchrezhdenie: upravlenie po rezul'tatam* [Preschool educational institution: management by results]. Moscow, Prosveshhenie, 2003. 187 p. (In Russ.).

2. Vlasova E. A. Model upravleniya zatratami na povyshenie kvalifikatsii prepodavatelej universiteta [Model of cost management for professional development of university teachers]. *Prikladnaya informatika* [Applied Informatics], 2008, no. 5. (In Russ.).

3. Dolgorukov A. M. *Metod case-study kak sovremennaya texnologiya professional no orientirovannogo obucheniya* [The case-study method as a modern technology of professionally oriented training]. Available at: <https://evolkov.net/case/case.study.html>, accessed 29.01.2021. (In Russ.).

4. Kelperis I. Povyshenie kvalifikatsii v processe upravleniya personalom [Professional development in the process of personnel management]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 2007, no. 7. (In Russ.).

5. Maslova V. M. *Upravlenie personalom*. [Human Resources Management]. Moscow, Yurajt, 2015. 223 p. (In Russ.).

6. Panfilova A. P., Gromova L. A., Bogachek I. A., Abchuk V. A. *Osnovy menedzhmenta. Polnoe rukovodstvo po kejs-texnologiyam* [Fundamentals of Management. A complete guide to the case-technologies]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004. 206 p. (In Russ.).

7. Chulanova O. L., Veretel'nik D. V. *Sekondment kak effektivnaya texnologiya obucheniya personala* [Fundamentals of management. A complete guide to the case-technologies]. *Mir nauki* [The World of science], 2014, no. 4. Available at: <http://mir-nauki.com/PDF/38EMN414.pdf>, accessed 30.01.2021. (In Russ.).

8. Chulanova O. L. *Vozmozhnosti i riski nastavnichestva i baddinga kak metodov obucheniya i razvitiya personala*. [Opportunities and risks of mentoring and budding as methods of training and staff development]. *Afanas'evskie chtenia*, 2018, no. 1 (22), pp. 37—48. (In Russ.).

9. Yarusheva S. A., Sanatina K. P. *Sovremennye napravleniya razvitiya chelovecheskix resursov cherez pov'yshenie kvalifikatsii kadrov* [Modern trends in the development of human resources through professional development]. Chelyabinsk, 2019. (In Russ.).

10. Yarusheva S. A., Sanatina K. P. *Cifrovizatsiya v sisteme obucheniya personala kak konkurentnoe preimushhestvo organizatsii* [Digitalization in the personnel training system as a competitive advantage of the organization]. Chelyabinsk, 2020. (In Russ.).

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

Б. Ш. Собиров

Сургутский государственный университет, Сургут,
Россия

Цель работы — представить этапизацию в управлении изменениями бизнес-процессов в компании, определить пути и принципы данного процесса управления. Эмпирической базой исследования являются работы Дж. Коттера, Р. Лемана, экспертов консалтинговой фирмы Oliver Wyman и др. Проведен анализ коммерческого сектора в определении лучших практик компаний по привлечению исследовательских талантов. Дается оценка топ-10 компаний, инвестирующих в науку. Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволят компаниям выработать стратегию по управлению изменениями в бизнес-процессах, создать у компаний ощущение срочности изменений так, чтобы отсутствие перемен означало для них более тяжелые последствия, чем трансформация.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *управление изменениями, бизнес-процессы, принципы, трансформация, компании.*

MANAGING CHANGE IN BUSINESS PROCESSES

B. Sh. Sobirov

Surgut State University, Surgut, Russia

The relevance of the study is due to the fact that large-scale corporate transformations do not achieve their goals. The new reality is truly driving companies to change. In this regard, the author substantiates that serious changes require not fear, but a vision based on an analysis of the situation, and people's involvement in the process. The purpose of the work is to present the staging in the management of changes in business processes in the company, to determine the ways and principles of this management process. The empirical basis of the research is the research of J. Cotter, R. Lehman, experts of the consulting firm Oliver Wyman, and others. The author of the article analyzes the commercial sector in determining the best practices of companies in attracting research talent. The assessment of the top 10 companies investing in science is given. The practical significance of the research results lies in the fact that the research results will allow companies to develop a strategy for managing changes in business processes, to create in companies a sense of the urgency of changes so that the absence of changes means more severe consequences for them than transformation.

К e y w o r d s: *change management, business processes, principles, transformation, companies.*

По мнению Джона Коттера, ключевая роль лидера — создать у людей ощущение срочности изменений так, чтобы отсутствие перемен означало для них более тяжелые последствия, чем трансформация [См.: 10]. Целое поколение лидеров было воспитано на этом образе. Но у него есть существенный недостаток — в нем нет места возможности подумать, прежде чем действовать.

Профессор INSEAD, академический директор программы Executive Masters in Consulting and Coaching for Change, преподаватель Школы менеджмента им. Слоуна MIT Роджер Леман утверждает: «Безысходность действительно побуждает к изменениям, и таким образом можно добиться краткосрочных результатов, но, как только пожар будет потушен, люди вернутся

к прежним паттернам мышления и поведения. Для серьезных изменений требуется не страх, а видение, основанное на анализе ситуации, и вовлеченность людей в процесс» [См.: 9].

I. Определить необходимость изменений

К потребности действовать зачастую подталкивают внезапные изменения факторов внешней среды. Опытный альпинист Дэвид Бришерс был свидетелем многих неудачных попыток покорения Эвереста, в том числе во время трагических событий 1996 года. Роковые последствия нередко результат неправильно принятых решений. Бришерс утверждает: если вы находитесь в ситуации высокой важности и неопределенности и не знаете, что делать дальше, первый шаг — остановиться и попробовать осознать, что с вами происходит.

Это парадоксально, ведь экстремальные условия, казалось бы, требуют немедленной реакции. Вспомним привычную фразу: «Не стой на месте, сделай что-нибудь!» — тогда как нужно поступать наоборот: на высоте нескольких тысяч метров следует встать, сделать несколько вдохов-выдохов и взять себя в руки. В ситуации, диктующей перемены, — остановиться и подключить навыки рефлексии. Спросите себя: что случилось, какая информация мне доступна, как я могу это объяснить, что я чувствую?

Самое важное, с чего начинается трансформация компании для руководителя, — это работа над собой. Лидеры, которые успешно (а именно конструктивно и позитивно) осуществляют большие и малые преобразования, отличаются высоким уровнем самосознания и пытливым умом. Без этого сложно понять других и сфокусироваться на «человеческой» стороне изменений. Поэтому в программах INSEAD, посвященных изменениям, значительное время отводится развитию самого лидера [2; 5; 11]. Участники учатся управлять собой как важнейшим ресурсом. Цель — помочь им понять себя, повысить осознанность, разобраться в своих глубинных психологических процессах.

Только после того, как лидер проанализировал ситуацию и себя в ней, можно задуматься о вариантах действий. На этом этапе стоит задать вопросы окружающим, ведь у них могут быть свои идеи о том, что делать дальше (и возможно, они лучше ваших). Например, эксперты консалтинговой фирмы Oliver Wymан утверждают, что, ориентируясь на данные и рекомендации сотрудников, управленцы могут составить полную картину того, какие инициативы уже реализуются в компании, определить направления для сокращения затрат и оптимизации бизнеса. Однако часто лидеры предпочитают монолог диалогу с командой, и это большая ошибка. Работы ученого Хэла Греггерсена показывают, что задавать правильные вопросы важнее, чем давать ответы [См.: 4; 7]. Вопросы помогают увидеть слепые пятна, осознать собственную предвзятость и получить новую информацию.

II. Организовать процесс управления изменениями справедливо

Лидерам, выступающим в качестве агентов трансформации, важно разделять два явления. Первое — это непосредственно момент преобразований. Второе — переходный этап, то есть период, который необходим сотрудникам, чтобы «переварить» изменения. Процесс проживания

перемен, как правило, сложный и нелинейный. Отношение людей к происходящему нестабильно: страх может смениться интересом, затем раздражением и другими эмоциями, особенно с поступлением новой информации.

Не секрет, что многие масштабные корпоративные трансформации не достигают своих целей. Одна из причин заключается в том, что лидеры игнорируют этот переходный этап, не понимают его психологических особенностей. Они фокусируются на красивых схемах и огромных таблицах и игнорируют чувства людей. Другая причина — отсутствие «честного процесса», и, как следствие, субъективного ощущения у людей справедливости того, как организован ход изменений [1; 3].

Подход к принятию решений, основанный на потребности человека в признании и уважении. Для подчиненных важно, чтобы руководитель выслушал их мнение и принял его к сведению, даже если в конечном итоге он с ним не согласится. Участники доверяют менеджерам и охотнее реализуют поставленные задачи, когда чувствуют, что касающееся их решение принято с учетом трех принципов:

1. Вовлеченность — привлечение членов команды к принятию решений, поощрение их вклада и критической оценки идей друг друга.
2. Объяснение — донесение до сотрудников мотивов, стоящих за окончательным решением.
3. Ясность требований — прозрачность новых правил игры, включая ожидаемые результаты и санкции за их недостижение.

Концепция была популяризирована в статье Чана Кима и Рене Моборн об управлении компаниями в процессе перехода от экономики производства к экономике знаний.

Управленцы часто реагируют на подобные рекомендации так: «Это здорово, но у нас совсем нет на это времени». Существует два типа организаций, которые практикуют их регулярно (а времени у них меньше, чем у других). Первые — отделения скорой помощи. Если к ним поступает больной с множественными травмами, врач первым делом постарается получить максимум информации о состоянии пациента и обстоятельствах травм и только потом примет решение о том, как действовать. Вторые — «морские котики», которые также придерживаются «честного процесса»: каждый должен высказаться, несмотря на то что решение остается за командиром [6; 8]. Эти примеры показывают, что на анализ и вовлечение не нужно много времени.

III. Контролировать процесс управления изменениями

Существует распространенное убеждение, что в условиях изменений эффективен только авторитарный стиль лидерства. Действительно, он уместен в некоторых случаях. Но многие исследователи лидерства сходятся в том, что универсального, единственно правильного стиля не существует. Значение имеет гибкость — лидеру необходимо понимать контекст и переключаться между разными стратегиями поведения.

Это непросто, ведь в критических ситуациях людям свойственно использовать привычные стили. Такой эффект особенно заметен в играх и симуляциях. В INSEAD их проводят после того, как часть программы уже пройдена и у участников была возможность порефлексировать, начать развивать осознанность, эмпатию и т. д. Как правило, в этот момент они уже излишне уверены в своих способностях управлять изменениями. Но, когда они оказываются в симуляции, которая заставляет их быстро принимать решения, пройденное моментально забывается. Участники перестают анализировать проблему, вовлекать членов

команды и задавать вопросы, вместо этого они бросаются действовать.

Необходим участник, который будет подвергать сомнению высказанные идеи и задавать дополнительные вопросы. Идея смены ролей лежит в основе многих известных методов группового обсуждения (например, «шести шляп мышления» или «трех стульев»). Руководителю имеет смысл изучить и использовать их, иначе участники команды будут придерживаться привычных линий поведения: одни продолжают доминировать, другие — отмалчиваться.

Таким образом, алгоритм управления изменениями выглядит простым: остановиться, проанализировать ситуацию, обсудить с командой план действий, принять решение (но быть готовым корректировать его при необходимости) и приступить к его воплощению. Пришло время отказаться от идеи «горящих платформ», даже если кажется, что образ отражает вашу ситуацию, больше вовлекать людей и уделять внимание их состоянию в переходном периоде, соблюдать принципы честного процесса. Только так можно повысить шансы на то, что трансформация, затеянная в непростое время, будет иметь успех.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кельчевская, Н. Р. Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях в условиях цифровой экономики / Н. Р. Кельчевская, Е. В. Ширинкина // *Инновации в менеджменте*. — 2018. — № 18. — С. 24—31.
2. Ширинкина, Е. В. Изменения в управлении предприятиями в парадигме цифровизации / Е. В. Ширинкина // *Лидер (Люди. Идеи. Достижения. Единство. Результат)*: сб. ст. I Управленч. форума Ханты-Мансийск автоном. округа — Югры. — 2019. — С. 150—155.
3. Ширинкина, Е. В. Искусственная интеллектуализация промышленности в условиях развития технологий «Индустрии 4.0» / Е. В. Ширинкина // *Российские регионы в фокусе перемен*: сб. докл. XIV Междунар. конф. — 2020. — С. 219—222.
4. Ширинкина, Е. В. Нейротехнологии в системе управления знаниями на предприятиях / Е. В. Ширинкина // *Вопросы управления*. — 2019. — № 5 (60). — С. 214—220.
5. Ширинкина, Е. В. Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике / Е. В. Ширинкина // *Современная научная мысль*. — 2018. — № 3. — С. 176—180.
6. Ширинкина, Е. В. Особенности управления человеческим капиталом на предприятиях при переходе на цифровые технологии // *Мир экономики и управления*. — 2018. — Т. 18, № 3. — С. 55—65.
7. Ширинкина, Е. В. Практика управления предприятиями при переходе на новые цифровые технологии / Е. В. Ширинкина // *Креативная экономика*. — 2018. — Т. 12, № 6. — С. 817—828.
8. Ширинкина, Е. В. Прогнозирование риска несостоятельности предприятия в условиях неопределенности / Е. В. Ширинкина // *Вестник Пермского университета*. — 2015. — Вып. 3 (26). — С. 27—58.
9. IBM Institute for Business Value. Facing the storm. Navigating the global skills crisis. 2016 [Электронный ресурс]. — URL: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
10. KPMG. Corporate Digital Learning. — URL: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
11. Shrinkina, E. V. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes / E. V. Shrinkina, R. Romansky // *Journal of Physics: Conference Series*. — 2020. — 1679 (3). — 032014.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Собиров Бежан Шукриллович — ассистент кафедры менеджмента и бизнеса Сургутского государственного университета, Сургут, Россия. shirinkina86@yandex.ru

REFERENCES

1. Kelchevskaya N. R., Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah v usloviyah cifrovoj ekonomiki [Features of human capital management at enterprises in the digital economy]. *Innovacii v menedzhmente* [Innovations in management], 2018, no. 18, pp. 24–31. (In Russ.).
2. Shirinkina E. V. Izmeneniya v upravlenii predpriyatiyami v paradigme cifrovizaci [Changes in enterprise management in the digitalization paradigm]. *Lider (Lyudi. Idei. Dostizheniya. Edinstvo. Rezul'tat): Sbornik statej I Upravlencheskogo foruma Hanty-Mansijskogo avtonomnogo okruga — Yugry* [Leader (People. Ideas. Achievements. Unity. Result): Collection of articles of the I Management Forum of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug — Ugra], 2019. Pp. 150–155. (In Russ.).
3. Shirinkina E. V. Iskusstvennaya intellektualizaciya promyshlennosti v usloviyah razvitiya tekhnologij «Industrii 4.0» [Artificial intellectualization of industry in the context of the development of technologies Industry 4.0]. *Rossijskie regiony v fokuse peremen Sbornik dokladov XIV Mezhdunarodnoj konferencii* [Russian regions in the focus of changes Collection of reports of the XIV International conference], 2020. Pp. 219–222. (In Russ.).
4. Shirinkina E. V. Nejrotekhnologii v sisteme upravleniya znaniyami na predpriyatiyah [Neurotechnologies in the knowledge management system at enterprises]. *Voprosy upravleniya* [Management issues], 2019, no. 5 (60), pp. 214–220. (In Russ.).
5. Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya znaniyami v formirovanii chelovecheskogo kapitala na promyshlennyh predpriyatiyah v cifrovoj ekonomike [Features of knowledge management in the formation of human capital at industrial enterprises in the digital economy]. *Sovremennaya nauchnaya mysl'* [Modern scientific thought], 2018, no. 3, pp. 176–180. (In Russ.).
6. Shirinkina E. V. Osobennosti upravleniya chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyah pri perekhode na cifrovye tekhnologii [Features of human capital management at enterprises during the transition to digital technologies]. *Mir ekonomiki i upravleniya* [World of Economics and Management], 2018, no. 3 (18), pp. 55–65. (In Russ.).
7. Shirinkina E. V. Praktika upravleniya predpriyatiyami pri perekhode na novye cifrovye tekhnologii [The practice of enterprise management in the transition to new digital technologies]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2018, no. 6 (12), pp. 817–828. (In Russ.).
8. Shirinkina E. V. Prognozirovanie riska nesostoyatel'nosti predpriyatiya v usloviyah neopredelennosti [Forecasting the risk of insolvency of an enterprise in conditions of uncertainty]. *Vestnik Permskogo universiteta* [Bulletin of the Perm University], 2015, no. 3 (26), pp. 27–58. (In Russ.).
9. IBM Institute for Business Value. *Facing the storm. Navigating the global skills crisis*. 2016. Available at: <http://blog.oxfordeconomics.com/facing-the-storm-navigating-the-global-skills-crisis>.
10. KPMG. *Corporate Digital Learning*. Available at: <https://iversity.org/en/courses/corporate-digital-learning>.
11. Shirinkina E. V., Romansky R. Assessment of the synergetic efficiency of industrial companies reengineering processes. *Journal of Physics: Conference Series*, 2020, 1679 (3), 032014.