

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ  
«ИНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ РАН»**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

*Посвящается памяти доктора социологических наук,  
профессора Сигова Виктора Ивглафовича*

# **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТРУДА И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**Вузовско-академический сборник научных трудов**

**Выпуск № 4 (21)**

*Под редакцией В.В. Окрепилова, А.Д. Шматко, И.М. Алиева*

**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

**2021**

**ББК 87.52**  
**А43**

**А43** **Актуальные** проблемы труда и развития человеческого потенциала : вузовско-академический сборник научных трудов. Вып. № 4 (21) / под ред. В.В. Окрепилова, А.Д. Шматко, И.М. Алиева. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 229 с.

ISBN 978-5-7310-5668-7

Настоящий выпуск посвящен памяти Виктора Ивглафовича Сигова, одного из ведущих специалистов в области социологии, экономики труда и управления человеческими ресурсами, проработавшего долгие годы в ЛФЭИ им. Н.А. Вознесенского, а затем в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете (ранее СПбГУЭФ), осуществляющем подготовку экономистов высшей квалификации по широкому спектру экономических дисциплин.

В сборнике представлены результаты научных исследований работников, аспирантов и студентов вузовских и академических учреждений, принявших участие в конференции по итогам инициативных НИР за 2020–2021 гг.

Сборник может представлять интерес для научных работников, специалистов по труду и управлению персоналом, студентов и аспирантов экономических специальностей.

**ББК 87.52**

**Рецензенты:** д-р экон. наук, проф. **А.М. Зорин**  
д-р экон. наук, проф. **А.М. Колесников**

ISBN 978-5-7310-5668-7

© СПбГЭУ, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение. Шматко А.Д.</b> Здесь нужно, чтоб душа была тверда. Здесь страх не должен подавать совета! (памяти профессора Сигова Виктора Ивглафовича).....	6
<b>Алиев И.М.</b> Ученые, чей свет не угасает сквозь года! (памяти профессора В.И. Сигова).....	8
<b>Окрепилов В.В.</b> Роль образования в решении проблемы сохранения устойчивости развития .....	10
<b>Шматко А.Д., Чабаненко А.В., Степашкина А.С.</b> Внедрение аддитивных технологий и технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс .....	15
<b>Александров А.В., Горохова П.А.</b> Оценка основных направлений влияния современного кризиса на динамику социальной эффективности кадрового обеспечения организаций сферы услуг.....	25
<b>Алексашина С.В.</b> Факторы и резервы роста производительности труда на предприятии .....	28
<b>Алексеева Е.Н., Бойцова И.В., Тихонов Р.Г.</b> Обучение персонала как элемент кадровой политики организации .....	32
<b>Алексеева Е.Н., Владимиров С.Н., Тихонов Р.Г.</b> Методические подходы к реализации принципов стратегического планирования в условиях глобализации .....	35
<b>Будагов А.С., Смирницкий Н.С.</b> Формирование системы обеспечения экономической безопасности стратегических организаций .....	40
<b>Васина Е.В., Куликов А.В.</b> Подготовка персонала как ключевая проблема кадрового обеспечения организаций, функционирующих на рынке консалтинговых услуг .....	44
<b>Вахманова О.В.</b> Особенности образовательного туризма и их влияние на развитие трудовых ресурсов .....	49
<b>Воротынская А.М.</b> Проблемы развития инновационной активности российских предприятий и их решение в контексте возможностей использования систем искусственного интеллекта .....	52
<b>Гагулина Н.Л.</b> Новые возможности экономики знаний и проблемы рынка труда.....	57
<b>Горин Е.А., Иванов С.А., Имзалиева М.Р.</b> Четвертая промышленная революция и профессиональное образование: социальный аспект .....	60
<b>Горохова П.А.</b> Анализ основных проблем стратегического управления организационно-экономическим обеспечением сферы услуг в условиях современного кризиса .....	70

<b>Григорьева А.Б.</b> Факторы влияющие на уровень безработицы в странах БРИКС .....	75
<b>Ерошенко Д.Э.</b> Проблемы формирования трудового потенциала регионов .....	82
<b>Карпов Т.А.</b> Повышение эффективности системы стимулирования труда .....	88
<b>Карпухин Р.И.</b> Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности деятельности предприятия .....	93
<b>Ковалева Н.Д.</b> Современные системы нематериального стимулирования персонала организации .....	98
<b>Коростелева А.М., Ковач А.С.</b> Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала в условиях цифровой экономики .....	103
<b>Круглова А.В.</b> Управление трудовыми ресурсами как фактор повышения эффективности деятельности компаний .....	112
<b>Куликов А.В.</b> Роль консалтинговых услуг в развитии систем корпоративной социальной ответственности бизнеса .....	118
<b>Купин Д.А.</b> Влияние корпоративной культуры на эффективность труда .....	122
<b>Межевич Н.М., Сеник Н.М.</b> Международная миграция населения Литвы с позиций конструктивизма .....	126
<b>Мельникова В.Г.</b> Гендерная дискриминация на российском рынке труда .....	133
<b>Милащенко А.С.</b> Профессиональное развитие персонала как мотивационный фактор развития человеческого потенциала .....	146
<b>Мирославская М.В.</b> Анализ модели пенсионного обеспечения в Российской Федерации .....	150
<b>Назарова Е.А.</b> Особенности стратегического планирования научного потенциала в условиях экономики знаний .....	159
<b>Поничев Д.А.</b> Детерминанты развития предпринимательской способности в сфере услуг .....	164
<b>Сакиева Е.Е.</b> Основные подходы к мотивации деятельности персонала .....	168
<b>Смирницкий Н.С.</b> Цифровизация стратегических организаций и ее влияние на обеспечение экономической безопасности .....	175
<b>Соловьев М.Ю.</b> Факторы развития человеческого потенциала в современных условиях .....	179
<b>Ткачев В.А., Юшков М.В.</b> Кадровое обеспечение как одно из приоритетных направлений развития единого туристского пространства в условиях ОЭЗ туристско-рекреационного типа .....	182
<b>Толстикова К.А.</b> Оплата труда в современных условиях как элемент системы управления персоналом .....	186

<b>Филимонова Н.П.</b> Переход организационной культуры в дистанционный формат: опыт ИТ-сферы .....	190
<b>Чиркова А.В., Иванов А.А.</b> Системы безопасности и охраны труда на промышленных предприятиях: проблемы институционализации .....	195
<b>Чиркова А.В., Филимонова Н.А.</b> Реализация элементов организационной культуры в условиях дистанционной занятости (на примере ИТ-интегратора).....	204
<b>Шамина Л.К., Смолянинова И.С., Гайченя М.И., Брацлавский А.А.</b> Актуализация некоторых принципов управления инновациями с учетом современной экономической конъюнктуры.....	209
<b>Юшков М.В.</b> Актуальные направления подготовки кадров управления для особых экономических зон в РФ .....	212
<b>Коростелева А.М., Звягинцева А.В.</b> О необходимости повышения уровня производительности труда .....	216
<b>Юренский Д.А.</b> Управление развитием туристских кластеров в Европе: краткий обзор .....	220
<b>Хадчукаева С.Т.</b> Человеческий потенциал организации как ключевой элемент системы HR – менеджмента .....	223

## ВВЕДЕНИЕ

**А.Д. Шматко**, д-р экон. наук, профессор, директор ИПРЭ РАН

**Здесь нужно, чтоб душа была тверда.  
Здесь страх не должен подавать совета!  
(памяти профессора Сигова Виктора Ивглафовича)**

02 января 2021 года ушел из жизни замечательный человек, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, советский и российский учёный-экономист, социолог, доктор социологических наук, профессор Сигов Виктор Ивглафович.

Научное наследие яркого, талантливого учёного В.И. Сигова достаточно велико. Его как ученого всегда волновали проблемы, существующие в экономике России, политике и социальной сфере. Виктор Ивглафович стал основоположником научной экономико-социологической школы, исследующей проблемы труда и персонала, проблемы национальной и экономической безопасности. Его научные взгляды широко известны как в России, так и за рубежом.

Блестящий ученый Виктор Ивглафович в своей научной деятельности отходил от штампов классового анализа, применяя культурно-исторический метод исследования общества и сохраняя верность отечественной науке.

Исследования В.И. Сигова раскрывали философские корни нарастающего мирового кризиса, убедительно доказывали, что главными антагонистическими противоречиями исторического процесса являются антропологическое и социально-экономическое.

Монография В.И. Сигова «Антагонистические противоречия исторического процесса и роль России в их разрешении» изданная по сохранившимся черновикам автора, а также при неограниченной помощи его коллег из ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» уже после смерти автора имеет большой прогностический потенциал. Под антропологическим автор понимал противоречие между паразитарно-потребительскими и воспроизводственными интересами, которые и порождают две противоположные модели социального поведения. На основе серьезного анализа с привлечением огромного количества фактологического материала Сиговым делались выводы о

вполне возможной лидирующей роли Российской Федерации не только в геополитике. «Уровень технологий, писал Сигов, в конечном счете определяет уровень культуры, поэтому России вполне по плечу роль технологического лидера мира».

Репутация и непререкаемый авторитет профессора В.И. Сигова позволили создать диссертационный совет по социологическим наукам. Научная деятельность в ранге председателя совета открыла подлинный масштаб личности учёного-организатора. За годы существования социологического диссертационного совета в его рамках было защищено около сотни кандидатских и десятки докторских диссертаций. Ряды учёных социологов пополнились молодыми активными исследователями из многих стран.

Его умение конструктивно и деликатно снимать диалектические противоречия научной дискуссии создало Виктору Ивглафовичу репутацию учёного, способного превратить любое бесплодное научное противостояние в плодотворное творческое сотрудничество.

Виктор Ивглафович поражал коллег глубиной знания экономики и финансов, широтой своего кругозора. Можно приводить много примеров уникальности личности В. Сигова, разносторонности проявления его талантов экономиста и широты его интересов.

Он прекрасно знал историю России, разбирался в литературе, искусстве, теологии, занимал активную позицию, шел без страха навстречу новому.

В.И. Сигов являлся деканом факультета экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», был заведующим кафедрой Экономики труда СПбГЭУ. Стаж педагогической работы ученого составлял 43 года. Талантливый педагог В.И. Сигов пользовался заслуженным уважением коллег и любовью учеников. Общение с ним мобилизовало на работу и не давало расслабляться и потерять себя.

Занимаясь работой, Виктор Ивглафович любил цитировать слова Божественной комедии Данте Алигьери, вынесенные в название статьи. В этой цитате квинтэссенция его жизненного кредо, призыв к людям дерзать, не бояться трудностей. «Трудности лишь закаляют характер» – часто напутствовал учеников Виктор Ивглафович.

Виктор Ивглафович Сигов был и остается для нас примером настоящего ученого, умного, грамотного и интеллигентного человека.

Светлая память о Викторе Ивглафовиче навсегда в наших сердцах!

**И.М. Алиев, д-р экон. наук, профессор, профессор СПбГЭУ**

**Ученые, чей свет не угасает сквозь года!  
(памяти профессора В.И. Сигова)**

Статья посвящена памяти профессора кафедры экономики труда Санкт-Петербургского государственного экономического университета Сигова В.И. В работе представлена научная и творческая деятельность ученого, сделан акцент на основных научных трудах и педагогической деятельности.

Настоящий выпуск посвящен памяти Виктора Ивглафовича Сигова, одного из ведущих специалистов в области социологии, экономики труда и управления человеческими ресурсами, проработавшего долгие годы в ЛФЭИ им. Н.А. Вознесенского, а затем в Санкт-Петербургском государственном экономическом университете (ранее СПбГУЭФ), осуществляющим подготовку экономистов высшей квалификации по широкому спектру экономических дисциплин.

Виктор Ивглафович Сигов – доктор социологических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, талантливый педагог и ученый, заведующий кафедрой Экономики труда Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Его жизнь, педагогическая и научная деятельность на протяжении более 50 лет связана с одним университетом. Родился Сигов В.И. в 1951 году в городе Ленинграде, в 1974 окончил Ленинградский финансово-экономический институт имени Н.А. Вознесенского по специальности «Планирование народного хозяйства». В 1977 году по окончании аспирантуры защитил кандидатскую диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук. В 1991 присуждена степень доктора социологических наук по специальности 22.00.08 – Социология управления. Ассистент (1977-1981), доцент (1982-1992), профессор (с 1993 по 2013 год) кафедры народнохозяйственного планирования ЛФЭИ, переименованной впоследствии в кафедру экономической теории и экономической политики Санкт-Петербургского государственного экономического университета. С 2002 года по 2012 год В.И. Сигов являлся деканом факультета экономики труда и управления персоналом СПбГЭУ, стаж педагогической работы его составляет 43 года. С 2012 года по 2020 год был заведующим кафедрой Экономики труда. За многолетнюю научно-педагогическую деятельность и большой личный вклад в развитие российской науки и образования в 2013 году профессору Сигову В.И. было присвоено почетное звание «Заслуженный работник высшей школы РФ». С 1992 года В.И. Сигов являлся ученым секретарем диссертационного совета при СПбГЭУ по специализациям: сфера услуг; рекреация и туризм; эконо-



мическая безопасность, с 2003 года – председателем диссертационного совета по социологическим наукам (социология управления; экономическая социология и демография), с 2018 года – заместителем председателя диссертационного совета по менеджменту и экономике предпринимательства, с 2019 года – председателем диссертационного совета по социологии управления и экономической социологии и демографии.

В.И. Сигов на высоком профессиональном уровне читал лекционные курсы аспирантам по дисциплине «Методология научных исследований». Осуществлял руководство подготовкой выпускных квалификационных работ магистрантов, участвовал в работе ГАК, регулярно участвовал в работе методических комиссий кафедры и магистратуры, входил в состав редакционных коллегий ведущих научных журналов РФ: Известия СПбГЭУ, Журнал правовых и экономических исследований, Университетский научный журнал.

За годы плодотворной научно-педагогической деятельности Виктором Ивглафовичем было опубликовано 200 научных работ, в том числе 13 монографий и 28 учебно-методических трудов, многие из которых завоевали признание не только у студентов СПбГЭУ, но и у широкой российской читательской аудитории. Он был прекрасным оратором, а его лекции пользовались большой любовью у студентов и аспирантов.

Жизненный путь и творческая деятельность доктора экономических наук, профессора, заведующего кафедрой Экономики труда Санкт-Петербургского государственного экономического университета Сигова В. И. многогранны, и наполнены не только повседневным кропотливым трудом, но и яркими знаменательными событиями, участником которых он был, подвижничеством настоящего русского интеллигента, посвятившего себя научному и педагогическому творчеству. В.И. Сигов поражал не только глубиной знания экономики и финансов, но и широтой своего кругозора. Он прекрасно знал историю России, разбирался в литературе, искусстве.

За годы руководства факультетом и кафедрой в значительной мере повысилось качество обучения студентов и в целом подготовка специалистов для экономики страны. Это говорит в первую очередь о высоком профессиональном уровне самого руководителя. Виктор Ивглафович Сигов приложил много усилий для того, чтобы в коллективе факультета и кафедры царил доброжелательная, благоприятная рабочая атмосфера, что в огромной степени способствовало успешной творческой работе ученых и педагогов. Он был как локомотив, который всегда уверенно двигался вперед и тянул за собой целый состав, потому что каждая новая встреча с этим человеком заставляла понять, что нужно и можно успеть в жизни сделать больше. В годы под непосредственным руководством профессора Виктора Ивглафовича много сил было вложено в перестройку учебного процесса. Были разработаны новые учебные планы, рабочие учебные программы, со-

зданы и внедрены в учебный процесс новые курсы. Сигов В.И. принял самое активное участие в подготовке и разработке учебных пособий по экономике труда, управлению человеческими ресурсами и др.

Сигов В.И. внес большой вклад в развитие экономической науки, воспитал не одно поколение талантливых ученых, преподавателей, руководителей. Под его руководством подготовлено более 90 кандидатов и 19 докторов наук, среди которых профессора И.М. Алиев, А.С. Зорин, Г.Г. Сафаров, Д.В. Круглов, И.В. Цыганкова, В.А. Спивак и другие. В целом необходимо отметить, что ученые кафедры своевременно включились в большую и ответственную работу по подготовке специалистов, способных работать в условиях рыночной экономики. В настоящее время выпускники факультета востребованы на рынке труда, многие из них занимают видное место в бизнесе и различных органах управления.

Виктор Ивглафович ушёл из жизни 02.01.2021г. в самом расцвете творческих сил. Он пользовался заслуженным авторитетом среди преподавателей и сотрудников кафедры Экономики труда. Уход Виктора Ивглафовича – это тяжелая утрата для кафедры. Его научный опыт, лидерские качества, эрудиция, жизнелюбие снискали искреннее уважение и любовь коллег. Виктор Ивглафович навсегда останется в нашей памяти.

**В.В. Окрепилов**, Академик РАН, д-р экон. наук, профессор,  
научный руководитель ИПРЭ РАН

### **Роль образования в решении проблемы сохранения устойчивости развития<sup>1</sup>**

**Аннотация.** Экономика знаний отличается высоким уровнем преобразований всего экономического пространства. В статье автор обращает внимание на все более злободневную проблему сохранения устойчивости, приводит новые аргументы в пользу создания условий для устойчивого развития в экономике знаний. Каким образом можно изменить процесс экономического взаимодействия, чтобы учесть интересы устойчивого развития? Как можно обозначить условия перехода к устойчивому развитию, чтобы в перспективе повысить качество жизни населения? Поиск ответов на поставленные вопросы составил основу представленного автором материала.

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам ФНИ по Программе фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013–2020 гг.

**Ключевые слова:** качество, экономика знаний, устойчивое развитие, образование, экономический рост, качество жизни.

Озабоченность быстрыми темпами и исключительным характером экономического развития заставила ученых, политиков, бизнес и общество в целом, пристально взглянуть на парадигму развития, обеспечивающую поступательное долговременное движение общества вперед. В большой мере тому способствовала напряженность в сфере взаимодействия общества и природной среды, локально возникающие гуманитарные катастрофы, бедность и желание смотреть в будущее более уверенно. Общеизвестным результатом стало выделение концепции устойчивого развития в числе ориентиров устойчивого развития для всего мира [1].

Как показывает международная и отечественная практика, наиболее существенным фактором устойчивого развития является экономический рост. Устойчивое развитие может быть обеспечено во многом за счет увеличения темпов экономического роста и большую роль в этом играет качество роста, уровень образованности занятого населения.

Образование является ключевой интегральной составляющей для высокотехнологичных отраслей экономики знаний, таких как радиоэлектроника, информационные технологии, фармацевтическая промышленность, производство медицинской техники, креативная индустрия. В условиях наукоемкой экономической реальности происходят глубокие технологические изменения [2]. Но достижение высоких темпов экономического роста обеспечивается, в том числе, и за счет повышения квалификации работников, расширения объемов их подготовки и переподготовки. Это является необходимым условием постоянной генерации и внедрения инноваций.

Переход к устойчивому развитию направляет в единое русло и повышение качества управления, и повышение качества потребления, и взаимосвязанное с этими категориями повышение качества экономического роста (рисунок 1).

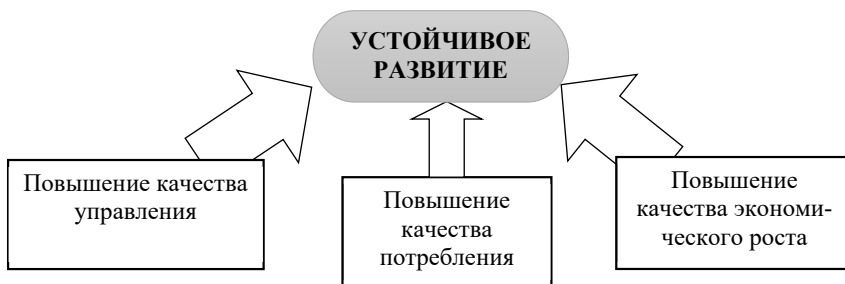


Рисунок 1 – Условия для устойчивого развития

В известной мере повышению качества управления способствует широкое применение информационных и телекоммуникационных технологий, новейших средств организации и методов взаимодействия между людьми, работающими сообща над достижением общей цели. Хорошим примером, на наш взгляд, является применение в практике управления таких результатов технологий совместного творчества, как веб-сайты, сетевые энциклопедии, приложения и т.д. В контексте перехода к устойчивому развитию это означает целенаправленное продвижение решений по реализации целей устойчивого развития.

В достижении целей устойчивого развития особое место занимает повышение качества потребления, поскольку именно потребление является исходным моментом экономического взаимодействия. При переходе к устойчивому развитию предприятия и организации должны быть нацелены на удовлетворение только таких существующих и будущих потребностей, которые не противоречат принципам устойчивого развития. Иными словами, в привычную схему «потребитель – производство – продукция» необходимо включить своеобразный фильтр, который и будет «пропускать» соответствующие потребности (рисунок 2).

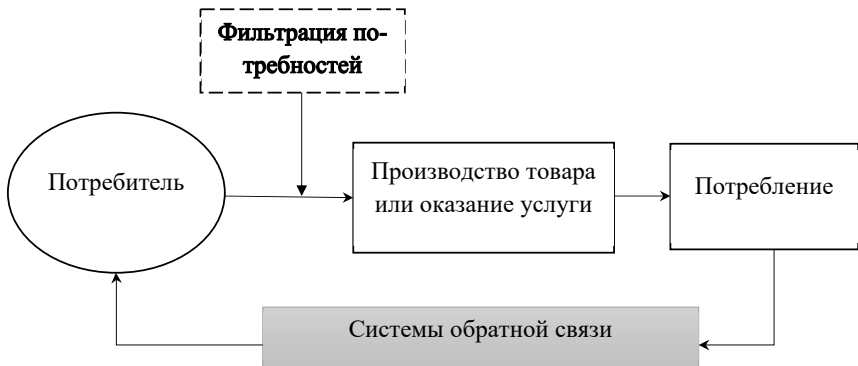


Рисунок 2 – Изменение процесса экономического взаимодействия с учетом интересов устойчивого развития

Принятие данного положения предусматривает наличие систем обратной связи, результатом работы которых является проведение мероприятий в области повышения качества удовлетворения потребностей. Добиться ответственного, грамотного, разумного потребления, то есть потребления, которое не наносит вреда планете и не уменьшает возможности будущих поколений, чрезвычайно трудно в условиях действующей парадигмы, в которой за ориентир взято общество потребления [3].

Рассматривая экономический рост как фактор, способствующий устойчивому развитию, мировое сообщество выработало инструменты, однозначно влияющие на качество роста и предупреждающие некоторые проблемы общества потребления. В числе таких инструментов, например, всеобщее управление качеством.

Повышение качества экономического роста опирается на повышение роли человека и его потенциала в экономике, формирование которого начинается в самом юном возрасте. Чем более качественно отлажена система образования и воспитания, тем более высока вероятность получения максимальной отдачи от использования человеческого потенциала в быстро развивающейся высокотехнологичной экономике. Экономический рост, повышая нормы отдачи образования, стимулирует повышение требований к качеству жизни.

Проведенный нами экспертный опрос в среде молодого поколения Санкт-Петербурга показал, что сейчас довольно часто происходит замещение понятия «качество жизни» понятием «высокое качество жизни». Это означает изначально высокие нормы потребительского поведения среди молодежи. Однако, если принятые за основу нормы не подкреплены соответствующими культурными установками, формируемыми воспитанием, то это может стать источником серьезных проблем устойчивого развития. Например, расточительное расходование ограниченных ресурсов, безоглядное загрязнение окружающей среды, бесчеловечное отношение к слабозащищенным слоям населения и другие проблемы некорректно привитых в юном возрасте ценностей, со временем – суть, большие проблемы устойчивого развития.

Глубокий анализ проблем образованности населения заставляет по-иному взглянуть на проблемы устойчивого развития. В международном сообществе наблюдается рост понимания того, что обеспечение устойчивого развития невозможно только за счет экономического роста, и система образования на всех ее уровнях играет едва ли не более значительную роль.

На Всемирной конференции ЮНЕСКО по образованию в интересах устойчивого развития, которая проходила 12-14 ноября 2014 г. в Японии, принята декларация по образованию в интересах устойчивого развития [4]. В декларации отмечено, что человек становится в центр устойчивого развития. Для полноценного участия человека в сложных процессах современного взаимодействия, в принятии решений и контроле их исполнения, необходим соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки.

В нашей стране, где уровень дошкольного и школьного образования традиционно высокий, максимальные усилия необходимо направить на совершенствование профессионального образования. Это тем более актуально, что традиционные рабочие места постепенно уходят с рынка труда

и их место занимают области, насыщенные не только высокими требованиями к цифровым навыкам, но и не менее высокими требованиями к профессиональным компетенциям.

Снижение спроса на однопрофильных работников означает, что образование для устойчивого развития на современном этапе предполагает переход к модели двухпрофильного образования. Это составляет одно из важнейших требований экономики знаний в условиях широкого распространения цифровизации. Действительно, чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке труда, сегодня мало владеть традиционными навыками в отдельной профессиональной области, но и необходимо уметь использовать современные информационные и телекоммуникационные технологии, которые стали ключом к повышению производительности. Отдельное место отводится таким качествам, как высокая профессиональная и территориальная мобильность, умение быстро обрабатывать невиданные ранее объемы информации и быстро принимать соответствующие оперативные решения.

Подводя итоги, можно обозначить некоторые результаты:

- развитие экономики знаний всё в большей степени выступает решающим фактором во взаимодействии всех участников борьбы за качество товаров и услуг, что не только ускоряет и удешевляет процессы производства и сбыта продукции, но и меняет характер взаимоотношений производителей и потребителей [5], позволяя сделать его более оперативным и прозрачным;

- в связи с требованием к высокому качеству устойчивости экономического роста, возникает потребность внесения изменений в процесс экономического взаимодействия с учетом интересов устойчивого развития;

- в интересах сохранения устойчивости развития РФ, необходимо тщательнее учитывать роль сферы образования в экономике знаний, направляя все усилия на сохранение его фундаментальности и соответствие текущим и перспективным потребностям личности, общества и государства.

### **Список литературы:**

1. Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации за 2016 год / под ред. С.Н. Бобылева и Л.М. Григорьева. – М.: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2016. 298 с.

2. Okrepilov V.V., Gagulina N.L. Structural transformations of innovative development and quality of life in modern environment. Ural Environmental Science Forum “Sustainable Development of Industrial Region” (UESF-2021). May 20, 2021; E3S Web Conf., 2021, Volume 258. Doi: 10.1051/e3sconf/202125806008

3. Окрепилов В.В., Гагулина Н.Л. Региональные проблемы Севера как проявление кризиса парадигмы современного развития // Актуальные проблемы, направления и механизмы развития производительных сил Севера – 2020: Сборник статей Седьмой Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием) (9-11 сентября 2020 г., Сыктывкар): в 2 ч. – Сыктывкар: ООО «Коми республиканская типография», 2020. – Ч. II. – 290 с. – С. 182-190.

4. Айти-Нагойская декларация по образованию в интересах устойчивого развития. Принята на Всемирной конференции ЮНЕСКО по образованию в интересах устойчивого развития (12-14 ноября 2014 г. Айти-Нагоя (Япония)). Цифровая библиотека ЮНЕСКО. Режим доступа: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231074\\_rus/](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231074_rus/)

5. Окрепилов В.В., Гридасов А.Г. Национальная система управления качеством как основа модернизации экономики в интересах защиты прав потребителей// Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей. Сборник тезисов докладов международной научно-практической конференции. Под редакцией Е.А. Горбашко. 2019. С. 304-306.

**А.Д. Шматко**, д-р экон.наук, профессор, директор ИПРЭ РАН  
**А.В. Чабаненко**, канд. техн. наук, доцент, доцент СПбГУАП  
**А.С. Степашкина**, канд. техн. наук, доцент, доцент СПбГУАП

### **Внедрение аддитивных технологий и технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс**

В представленной вашему вниманию статье авторы рассматривают актуальность внедрения цифровых технологий в образовательный процесс, представляют всесторонние исследования, с различных точек зрения (социальной, экономической, этической, правовой), посвященные вопросам внедрения технологий искусственного интеллекта в образовательную среду. В статье рассматривается, что вузы, принимая запрос рынка на преобразование, стимулируют развитие профильного сектора IT-стартапов, развивая не только образовательные технологии, но и в целом рынок разработки ПО.

В статье был произведён разбор аспектов, связанные с применением технологий искусственного интеллекта и управлением системой аддитивного производства и моделирование процессов в среде компьютерной математики с учётом требований, указанных в нормативной документации

ASTM с оценкой возможности внедрения передовых технологий в образовательный процесс. В результате предложен инструментарий качества для обеспечения требуемого уровня качества в аддитивном производстве на аддитивных установках, как промышленного, так и учебного образца с возможностью последующей интеграции в образовательный процесс.

По мнению авторов, вопросы внедрения в учебный процесс образовательных IT-продуктов на основе искусственного интеллекта (ИИ), больших данных и машинного обучения приобретут новую значимость.

***Ключевые слова** экономика региона, цифровая трансформация региона, высшие учебные заведения, информационно-образовательная среда региона, образовательный процесс, IT-среда региона, цифровизация, электронная информационно образовательная среда ВУЗа, государственный стандарт высшего образования, искусственный интеллект, компьютерное зрение, аддитивные технологии.*

### **Введение**

В современных условиях трансформации экономики региона, его цифровизации в результате развития новых технологий [1, 2] происходят глобальные изменения и в сфере высшего образования. ВУЗы внедряют обеспечивающие процессы цифровизации как в учебную, так и внеучебную деятельность посредством создания единого информационного пространства учебного заведения. Пандемия COVID-19, оказавшая стремительное и глубокое воздействие на систему высшего образования, явилась катализатором глобальных изменений образовательных технологий, обнажив существующие проблемы низкого уровня автоматизации российских образовательных учреждений, не готовых к расширению процессов цифровизации,

Можно выделить ряд причин, которые повлияли на низкий уровень автоматизации российских ВУЗов. Например, небольшие организации не нуждаются в существенной автоматизации, потому что управленческие процессы успешно работают в «ручном режиме». Такие компании подходят к необходимости автоматизации только с ростом численности. Также зачастую организации отказываются от автоматизации большинства процессов из-за консервативности руководства и сотрудников, которые предпочитают традиционный подход к управлению. Ещё одной причиной является высокая стоимость программного обеспечения для автоматизации или неясный экономический эффект от внедрения программного обеспечения, т.е. затраты на автоматизацию не получается экономически обосновать. Также отсутствует четкое представление о возможностях, которые может дать автоматизация. Некоторые программные продукты необходимо адаптировать под определенные задачи и потребности образовательной организации. Из-за специфики некоторым организациям необходимо больше ресурсов, чтобы настроить ПО под свои нужды, а без этого автоматизация для них



теряет смысл [3]. При этом автоматизация представляется «бесконечным процессом», требующим постоянного дополнительного финансирования.

До недавнего времени нормативные акты, регулирующие сферу высшего образования, не накладывали на ВУЗы жестких правил функционирования электронной образовательной среды. Однако федеральные государственные стандарты высшего нового поколения законодательно закрепили данное положение.

Опираясь на труды, И.В. Роберт [2], можно говорить о смене парадигм в образовании и переходе от традиционного образования к парадигме современного периода информатизации образования как совокупности научно-педагогических положений и технологических решений, ориентированных на реализацию в образовании достижений современного «цифрового» общества массовой сетевой коммуникации и глобализации в условиях предотвращения возможных негативных последствий. Объектом дидактики в условиях информатизации образования теперь является процесс обучения, реализованный в информационно-образовательном пространстве, путем применения технологий неконтактного информационного взаимодействия субъективных возможностей обучающегося и результатов педагогического воздействия, направленного на раскрытие, развитие и реализацию интеллектуального потенциала обучающегося, трансформирующееся в его компетентность и общую культуру члена современного общества массовой сетевой коммуникации и глобализации.

Одним из компонентов неконтактного информационного взаимодействия в образовании является система управления обучением (LMS), элементом которой является управление дистанционным обучением. Следует отметить, что системы управления дистанционным обучением применимы, как для реализации обучения в дистанционном формате, так и для поддержки очного обучения, а также для реализации программ дополнительного профессионального образования. Функционирование системы дистанционного обучения в вузе повышает его конкурентоспособность на рынке, поэтому был проанализированы LMS и СДО с целью выявления тех систем, которые обладают необходимым функционалом для образовательных организаций высшего образования.

Анализ систем управления обучением и систем дистанционного обучения (СДО), проведенный в [3] показал, что на рынке представлено немалое количество цифровых продуктов разного качества и разного функционала для управления обучением как для корпораций, так и для предприятий и организаций малого и среднего бизнеса, а также для некоммерческих организаций, к которым относятся ВУЗы. На сегодняшний день при работе в такой системе доступен целый спектр функций, к которым прежде всего следует отнести:

- взаимодействие всех цифровых платформ и информационных систем вуза с внешними информационными системами, обеспечивающее связанности на интеграционном уровне бизнес-процессов, сервисов и структур данных;
- централизованный ввод и распространение всем заинтересованным пользователям единых справочников, классификаторов и реестров;
- идентификация, авторизация и аутентификация пользователей системы с применением единой службы хранения учётных данных;
- доступ к финансовым, инфраструктурным и интеллектуальным ресурсам вуза;
- доступ к фонду опубликованной научно-технической литературы;
- доступ к электронным фондам, каталогам и репозиторию фундаментальной библиотеки вуза;
- доступ к хранилищу научной, технической информации, а также к результатам исследовательской деятельности вуза.

Изменение парадигмы информационного взаимодействия между субъектами образовательного процесса расширяет методические возможности учебного процесса за счет появления принципиально новых средств обучения, функционирующих на базе информационно-коммуникационных технологий [4].

Исследуя организацию работы технического персонала образовательных организаций и преподавателей, можно сделать вывод о том, что в результате автоматизации образовательных процессов происходит оптимизация рабочего процесса, сотрудники вузов освобождаются от рутинных задач, чтобы направить свои усилия на решение сложных, нетривиальных задач. Неоспоримым последствием автоматизации становится консолидация, систематизация данных, обеспечение их объективности и доступности. Автоматизированная система выступает как хранилище данных о сотрудниках, их компетенциях, истории их взаимодействия с компанией, а анализ массива данных помогает при принятии управленческих решений.

Анализ существующей практики показывает, что на сегодняшний день кардинальных изменений в области автоматизации образовательного процесса не произошло. По-прежнему в большинстве организаций наблюдается частичная автоматизация, уровень которой также зависит от конкретно рассматриваемой функции.

Это подтверждается одним из последних исследований, проведенных в 2019 году компанией SAP совместно с Deloitte, в рамках которого была проанализирована цифровая зрелость персонала российских компаний. Основу исследования составили ответы 496 сотрудников, представляющих 435 организаций из 14 отраслей.

По результатам исследования средняя оценка цифровой зрелости, по мнению работодателей, в России составила 1,9 балла по четырех бальной шкале. Иными словами, процессы автоматизированы, но в разной степени и почти без связи друг с другом, многое в организациях продолжает делаться вручную.

Цифровая зрелость персонала достигается профессиональным развитием сотрудников путем повышения квалификации и переподготовки. Повышение квалификации кадров используется в целях достижения соответствия знаний, умений и навыков вновь возникшим требованиям, обусловленным производственной необходимостью. Переподготовка кадров обусловлена необходимостью освоения новых знаний, умений и навыков в рамках получения новой профессии либо ужесточением требований к текущей, с возникновением нужды в изучении массива дополнительных данных [8].

Взяв за пример эффективный процесс обучения, можно заметить, что обучение должно осуществляться на протяжении всего жизненного цикла индивида. Если говорить о сфере трудовых отношений, то под получением образования следует понимать обучение научно-педагогических работников образовательной организации, инициатором которого выступает организация, государство, и иногда сами сотрудники.

Развитие цифрового производства является приоритетным и выполняет январское послание Федеральному собранию президента, в котором сказано о главных задачах технологического развития. Одна из них касается цифровых технологий и производств, к которым всецело относятся Аддитивные технологии и технологии искусственного интеллекта.

Выбор конкретного направления инновационного развития предприятия проводится на основе результатов диагностического анализа и оценки технико-организационного уровня производства.

Основными направлениями технологической перемены должны стать: планирование распределения мощностей, уменьшение количества несоответствий, минимизация себестоимости за счет повышения качества продукции, что способствует наращиванию выпуска конкурентоспособной продукции.

Правильное понимание причин не результативности организации на уровне отдельных операций позволяет устранить или сократить затраты на выполнение операций, не создающих добавленной ценности в процессе.

Анализ мировых научных направлений в цифровой промышленности с применением аддитивных технологий. Карта с совместной встречаемостью (Co-occurrence) мировых исследований.

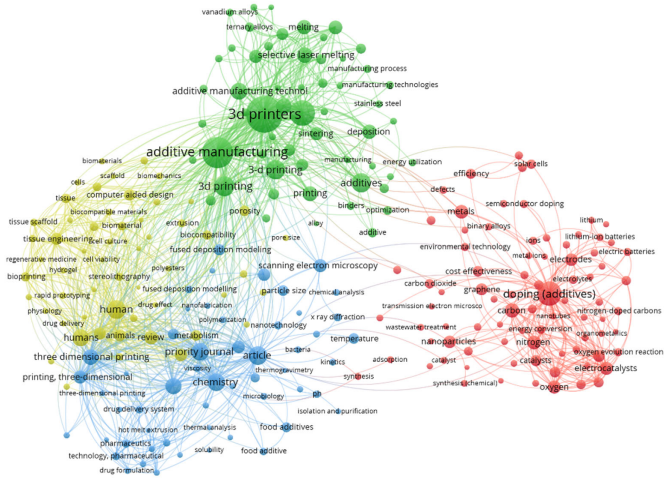


Рисунок 1 – Карта с совместной встречаемостью (Co-occurences)

Далее проведён углублённый анализ мировых научных направлений взаимосвязи персонала и аддитивных технологий рисунок 2.

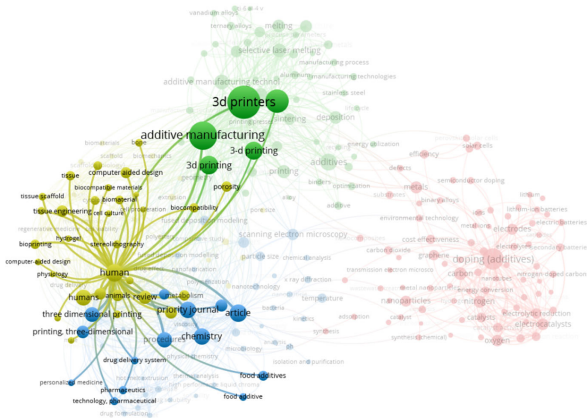


Рисунок 2 – Карта с совместной встречаемостью аддитивных технологий и кадров на предприятии

Но помимо «больше знаний», основная задача обучения в рамках Индустрии 4.0 заключается в разработке междисциплинарных или даже ги-

бридных профилей. Ярким примером является деятельность по техническому обслуживанию. Заводы уже оснащены датчиками, которые отслеживают и регистрируют выполнение производственных операций. Они могут, например, прогнозировать поломку и обслуживать оборудование автономно или сигнализировать о необходимости вмешательства. Поэтому в будущем сотрудники больше не будут участвовать только в работах по техническому обслуживанию.

Для работы с аддитивными технологиями требуется особые компетенции персонала способного работать в высокотехнологичных отраслях в современном цифровом производстве. Растущая автоматизация производственных линий и распространение новых цифровых инструментов. Меняют характер работы. Производственные работники не только видят, что сфера их деятельности выходит за рамки основной работы, но они также должны иметь возможность вмешиваться в разные процессы в рамках одной и той же работы. Работнику индустрии 4.0 придется решать проблемы доступности, безопасности и качества. Эта потребует решать проблемы улучшения навыков в таких областях, как системное проектирование и ИТ-инфраструктура, программное обеспечение и защита данных. Пример аддитивной продукции рис. 3.

Развитие аддитивного производства попадает в перечень критических технологий РФ. Аддитивные технологии взаимодействуют с целым кластером наукоёмкого производства рисунок 1.

Были проведены эксперименты по анализу различных технологий производства для различных этапов производства. Для этого была проведена декомпозиция процессов, включающих производственную часть жизненного цикла изделия.

Был проведен анализ технологического процесса целью данного анализа было выявление этапов разработки, требующих специфических средств производства. Ими стали процессы разбивки разработанной 3D-модели на слои, определение параметров процесса послойного синтеза, настройка аппарата, управление процессом печати и пост печатная обработка заготовки. Разработана схема оценки полимеров.

Правильное понимание причин не результативности организации на уровне отдельных операций позволяет устранить или сократить затраты на выполнение операций, не создающих добавленной ценности в процессе. Для мониторинга готовых изделий возможно применять технологии искусственного интеллекта рис. 4.

Внедрение наукоёмких технологий в образовательный процесс позволяет повысить уровень знаний выпускников и ускорить процесс адаптации на современных предприятиях Российской Федерации.

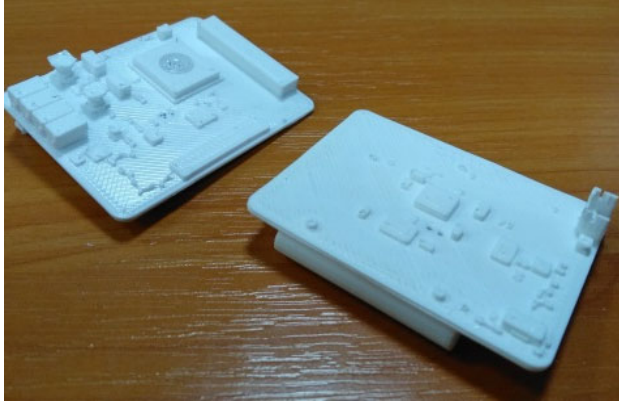


Рисунок 3 – Изделия, выполненные по аддитивным технологиям



Рисунок 4 – Осуществление интеллектуального видеомониторинга изделий и поверхностей

Главной задачей внедрения цифровых технологий является повышение конкурентоспособности и расширение возможностей организации для дальнейшего развития, оптимизация производственных процессов и рационализация использования ресурсов образовательной организации. Государ-

ственная инициатива предусматривает достижение максимального соответствия научно-педагогических работников образовательной организаций государственным стандартам и выражается в различных предписаниях, законах и распоряжениях, издаваемых как правительством в целом, так и конкретными органами, выполняющими надзор в сфере образования. Заинтересованность научно-педагогических работников образовательной организаций состоит в желании восполнить собственные пробелы в области цифровых компетенций, получении необходимых навыков и приемов в области использования электронной информационно-образовательной среды ВУЗа, способных упростить процесс выполнения трудовых обязательств, либо повысить его качество. Вместе с тем, в ряде исследований подчеркивается, что существует реальный риск деформации мышления, речи и всех познавательных способностей у обучающихся. Вследствие чрезмерного потребления информации у обучающихся нарушаются все когнитивные процессы, а именно такие свойства внимания как концентрация, объем, распределение. Человек проявляет рассеянность, низкий уровень самоконтроля, трудности в управлении своим вниманием и др. Наблюдается существенное ухудшение памяти, уменьшается ее объем, способность к сохранению и воспроизведению материала. Также технологии неконтактного информационного взаимодействия способствуют развитию технократического мышления, которое характеризуется доминированием средства над целью и техники над человеком [4].

Пандемия COVID-19 дала дополнительный импульс развитию всех цифровых технологий [1]. Особенно это повлияло на модернизацию образовательного процесса в высших учебных заведениях. Цифровые технологии открывают дополнительные возможности для образования. Цифровизация позволяет перевести взаимодействие обучающихся и научно-педагогических работников на новый уровень. Повышаются возможности для обмена накопленным опытом и знаниями. Благодаря цифровизации сегодня каждый может получить доступ к информации, которая ранее была доступна только для экспертов и ученых. В результате автоматизации образовательных процессов происходит оптимизация рабочего процесса. Рассмотрев позитивные и негативные тенденции участия компьютерных технологий в развитии молодого поколения, важно отметить, что вектор данного влияния существенно зависит от роли родителей и педагогов в данном процессе. Ведущая роль принадлежит преподавателю высшей школы – именно преподаватель способен создавать в цифровой среде ту атмосферу образовательного процесса, которая способна мотивировать студентов и вызывать их познавательный интерес, и нивелировать негативные стороны цифровизации образования.

### Заключение

Использование в образовательном процессе технического университета аддитивных технологий на основе искусственного интеллекта требует особого внимания в процессе внедрения и специфическое оборудование, которое требует должного уровня знаний преподавательского состава. Современное образование ставит значительные вызовы, как перед обучающимися, так и перед преподавателем виду постоянного роста требований и необходимого уровня знаний.

### Список литературы:

1. Бордовский Г.А., Шматко А.Д. Влияние пандемии COVID-19 на различные уровни образования // Экономика и управление. 2021. №11, Т.27 С. 872-877.
2. Исследование проблем и тенденций развития высшего образования в современной России: сборник научных трудов / авт.-сост. Г. А. Бордовский, А. Д. Шматко. – СПб.: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2021. – 308 с.
3. Шматко А.Д., Селиверстов Ю.И. К вопросу о необходимости цифровой трансформации образовательного процесса // Экономика. Общество. Человек. Материалы национальной научно-практической конференции с международным участием. Белгород, 2021 С. 3-8.
4. Шматко А.Д. Реализация образовательного процесса в цифровой информационно-образовательной среде региона // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2020. № 4 (63). С. 33-37.
5. Mustapää T., Nikander P., Hutzschenreuter D., Viitala R. Metrological challenges in collaborative sensing: Applicability of digital calibration certificates // Sens. Switz.,2020 – vol. 20, no 17 – p. 1–19. – doi: 10.3390/s20174730.
6. Mustapää T, Autiosalo J., Nikander P., Siegel J. E., Viitala R Digital Metrology for the Internet of Things // Global Internet of Things Summit, Proceedings, 2020 – p. 1–6. – doi: 10.1109/GIOTS49054.2020.9119603.
7. Ершов И.А., Стукач О.В. Архитектура системы дистанционной калибровки как часть концепции IoM // Современные технологии поддержки принятия решений в экономике . – ТОМСК: ТПУ, 2016. – с. 140-142.
8. Раннев, Г. Г. Измерительные информационные системы – М. Издательский центр «Академия», 2010. – 336 с.
9. Мишунин В.В., Корсунова Е.В. и др. Информационно-измерительные и управляющие системы.. – Белгород, Изд-во БелГУ, 2010
10. Степашкина А.С. Численные методы и машинное обучение в метрологии: учеб. пособие. – СПб: ГУАП, 2021. – 44 с.
11. Антохина Ю.А., Окрепилов В.В. и др. Цифровая метрология: учеб. пособие. – СПб: ГУАП, 2021. – 182 с.
12. Чабаненко А. В. Управление качеством корпусных элементов РЭА // РИА. Стандарты и качество, М.: 2018. № 2. С. 90–94.



**А.В. Александров**, канд. экон. наук, доцент, доцент СПбГТИ (ТУ)  
**П.А. Горохова**, ассистент СПбГТИ (ТУ)

### **Оценка основных направлений влияния современного кризиса на динамику социальной эффективности кадрового обеспечения организаций сферы услуг**

Современный кризис и его последствия оказывают значительное влияние на проблемы кадрового обеспечения инновационного бизнеса в сфере услуг. Авторы, на основании анализа ряда научных источников ([4],[5],[6],[7]), предлагают выделять следующие основные направления влияния современного кризиса на динамику социальной эффективности управления деятельностью современных субъектов хозяйствования сферы услуг в контексте развития кадрового обеспечения:

1. В области управления конкурентоспособностью предпринимательских структур сферы услуг:

- существенное и относительно резкое сокращение емкости большинства отраслевых рынков, особенно в части оказания бытовых и иных платных услуг населению (услуги в области национального и международного туризма, сферы гостиниц и ресторанов и т.п.);

- интенсивный рост виртуальных рынков сбыта услуг и товаров, активное развитие разного рода посреднических структур, обеспечивающих прогрессивное развитие такого рода рынков (маркетплейсов, мобильных приложений компаний и торговых сетей, различного рода коммерческих и волонтерских форм доставки и т.п.);

- последовательное повышение в рамках кризисной ситуации роли процессов кооперации и интеграции субъектов хозяйствования в части обеспечения их конкурентоспособности (на данный, относительно неочевидный эффект кризиса указывает, в частности, такие современные экономисты, как И. Адизес [1] и М.М. Гамбург[2]).

2. В части управления воспроизводством человеческого капитала и использования трудовых ресурсов субъектами хозяйственной деятельности сферы услуг:

- перевод значительной части персонала традиционных производств субъектов хозяйственной деятельности сферы услуг на формат удаленной занятости, особенно в период официально объявленного органами исполнительной власти экономической системы Российской Федерации локдауна весны 2020 г.;

- существенная активизация использования потенциала кадрового аутсорсинга предприятиями различных форм собственности и видов экономической деятельности, в т.ч. относящимися к сфере услуг;

- значительное секвестирование корпоративных образовательных программ субъектами хозяйствования сферы услуг ввиду ограничений финансово-экономического порядка, обусловленных длительным развитием ситуации кризиса 2020 – 2021 г. г.

3. В области управления организационным развитием и кросс-культурными отношениями. Основными направлениями влияния кризиса на организационное развитие и эволюцию кросс-культурных отношений многих субъектов хозяйственной деятельности, соответственно, являются:

- кризисное повышение уровня текучести кадров организаций рассматриваемой сферы современной экономики (так, в среднем по мировой сфере услуг уровень текучести кадров повысился с 19,1% в 2019 г. до 25,4% в 2020 г. [8] или на 6,3 процентных пункта, что достаточно существенно) и, как следствие, уменьшение уровня стабильности кадрового развития трудовых коллективов;

- рост рисков формирования и деструктивного развития кросс-культурных конфликтных ситуаций в трудовых коллективах организаций, обусловленных общим ухудшением социально-психологического состояния значительных групп населения, в том числе вызванных страхами перед пандемией за себя и своих родных и близких, а также физиологическим действием постковидного синдрома;

- повышение в кризисной ситуации спроса на формирование и внедрение инновационных подходов к организационному развитию, в частности, связанных с использованием гибких, организационных структур управления компаниями сферы услуг, например основанных на применении принципов концепции т.н. “бирюзовых организаций”, аргументированных Ф. Лалу [3].

4. В сфере управления экономической кооперацией и интеграцией трудовых ресурсов основными направлениями воздействия кризиса 2020 – 2021 г. г. на сферу услуг являются:

- некоторый рост интенсивности использования экономического интеграционного потенциала отношений государственно-частного партнерства (ГЧП), особенно в части обеспечения выхода из кризиса различных социально значимых негосударственных организаций отраслей сферы услуг;

- повышение активности интеграционных процессов в корпоративном секторе экономики, в первую очередь слияний и поглощений как взаимовыгодного, так и недружественного характера – такого рода интеграционные процессы, финансово-экономический и социальный эффект которых может быть как позитивным, так и выражено отрицательным, традиционно активизируются в условиях высокого уровня макроэкономической неопределенности, традиционно обусловленного длительной и глобальной кризисной ситуацией;

- интенсификация кооперационных и интеграционных процессов в части формирования и развития территориальных промышленных кластеров – данная форма территориальной организации экономических отношений, повышает степень устойчивости входящих в состав кластера экономических субъектов, в том числе малых и средних компаний сферы услуг, к рискам финансового и экономического характера, усиливающимся в условиях кризисной ситуации;

- некоторое увеличение интенсивности интеграционных взаимодействий отдельных групп экономических субъектов национальной экономики РФ (IT-компании, организации высокотехнологичных отраслей экономики, федеральной и региональной инновационной инфраструктуры, инициаторы стартапов и т.п.) с организациями виртуального сегмента цифровой экономики (интернет-фонды, биржи криптоактивов, виртуальные стратегические инвесторы и т.п.).

5. В области управления потенциалом цифровизации, в том числе трудовых ресурсов и человеческого капитала, экономики и управления организациями сферы услуг:

- интенсивное развитие процессов внедрения цифровых платформ организациями сферы услуг, в том числе относящимися к сектору малых и средних субъектов предпринимательства, а также совершенствование на данной основе систем цифрового управления развитием компаний;

- совершенствование использования инструментария интернет-маркетинга, в т.ч. механизмов SEO-менеджмента и SMM-маркетинга, в деятельности организаций сферы услуг;

- активизация взаимодействия субъектов хозяйствования сферы услуг с виртуальными рынками капитала, информации, услуг и т.п.;

- развитие и совершенствование отношений виртуального аутсорсинга бизнес-процессов компаний, как одной из форм повышения финансово-экономической эффективности их профильной деятельности, особенно актуальной в условиях длительного макроэкономического кризиса.

Таким образом, спектр последствий влияния кризиса 2020 – 2021 г. г. носит преимущественно негативный характер для обеспечения финансово-экономической эффективности деятельности субъектов хозяйствования сферы услуг и развития кадрового обеспечения данных организаций. Вместе с тем, определенными направлениями положительного влияния длительной кризисной ситуации являются повышение интенсивности и результативности использования как организациями, так и субъектами индивидуального предпринимательства сферы услуг экономического потенциала цифровой экономики, в т.ч. виртуальных рынков различного профиля, активизация интеграционных процессов, в первую очередь корпоративных слияний и поглощений при условии, что последние вызывают позитивные финансово-экономические и социальные эффекты и т.п.

### Список литературы:

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. С.149.
2. Гамбург М.М. Управление развитием сферы услуг волонтерского туризма на основе образовательной деятельности: Дисс. к.э.н. – М., 2021. С.128.
3. Лалу, Ф. Открывая организации будущего/ Ф. Лалу. – М.: Инфра-М, 2021. – 425 с.
4. Локтионова, Ю.Н., Харченко Е.В. Эффективность развития предпринимательских структур / Ю.Н. Локтионова// Социальные науки. 2017. №3. С. 41 – 44.
5. Нельсон, Р., Уинтер, С. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М., 2002.
6. Салихов, Б.В. Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления / Б.В. Салихов. – М.: Дашков и К, 2008. – 340 с.
7. Glueck, W.F. Business Policy and Strategic Management / W.F. Glueck. – New York, McGraw-Hill, 2006. – 236 p.
8. Fullin G. Front-line workers in the global service economy. Routledge, 2021. P.8.

**С.В. Алексашина**, магистрант СПбГЭУ

### **Факторы и резервы роста производительности труда на предприятии**

**Аннотация.** Трудовой потенциал является важной составляющей предприятия, движущей силой его развития. Важно ответственно подходить к его формированию и использованию, если руководство нацелено на успешную деятельность. В данной статье автор говорит о важности изучения факторов и резервов роста производительности труда на предприятии, возможностях ее улучшения.

**Ключевые слова:** факторы, резервы роста, производительность труда, персонал, предприятие.

Одним из важных показателей деятельности предприятия является производительность труда. В наши дни ее анализу уделяют особое внимание, так как она напрямую влияет на успех деятельности компании.

Производительность труда играет важную роль в деятельности компании. Каждый руководитель знает, что именно от нее в большей степени зависит доход предприятия, выручка и в целом успешность на рынке.

Производительность труда так же имеет отражение в репутации предприятия. То, как сотрудники выполняют свою работу, ее качество, эффективность, качество товаров, все вытекает в общий портрет компании на рынке. Производительность труда тесно связана с репутацией компании, так как она оказывает влияние на сроки, качество выполнения работ, а на эти факторы контрагенты обращают особое внимание.

Говоря о производительности труда, стоит отметить, что она также является основным критерием оценки эффективности использования ресурсов компании, таких как производственные, человеческие, материальные. Поэтому важно следить за ее показателями и оценивать ситуацию в компании в целом. При анализе производительности труда можно понять слабые места производства, выявить малоэффективные процессы и на основании этого развивать деятельность, совершенствовать бизнес-процессы, что в будущем поможет увеличить доход предприятия.

Руководство каждого предприятия осознает важность повышения производительности труда и старается обеспечивать рост данного показателя, разрабатывая различные программы и стратегии. Благодаря повышению производительности труда можно значительно сократить издержки, повысить выработку, увеличить объем выполняемых работ, улучшить качество товаров и услуг.

Для того чтобы проанализировать производительность труда необходимо рассмотреть такие показатели как трудовые затратные и ресурсные показатели, например, оплата труда, фонды заработной платы, численность сотрудников и другие.

Таким образом, осознавая необходимость повышения производительности труда, руководители стараются обеспечивать ее рост. Для активного роста важно понимать и анализировать факторы увеличения производительности труда, то есть силы и причины, которые влияют на ее уровень.

Далее хотелось бы рассказать о факторах, которые способны влиять на производительность труда.

Одной группой факторов, которые могут повлиять на производительность труда, являются материально-технические факторы. Данные факторы играют важную роль в производстве и в иной деятельности компаний. Так как они предполагают использование современных технологий, инноваций, автоматизации, то с их помощью можно повысить производительность труда за счет внедрения всего вышеперечисленного. Данная группа обеспечивает рост производительности труда за счет внедрения новых технологий. Часто к данным факторам прибегают на производствах, в сфере строительства, например. Но в наши дни новые технологии становятся все популярнее, поэтому любая сфера может развиваться за счет электроники и новых технологий, программ. На данный момент на рынке представлено

множество методов и способов совершенствования данных факторов в компании, и с каждым годом их число увеличивается, так как научно-технический прогресс не стоит на месте.

Во вторую группу факторов, которые способны повлиять на производительность труда, относят факторы, которые определяются уровнем организации труда, самого производства, управления компанией. Они тоже очень важны, так как на данных вещах строится все деятельность предприятия. Такую группу факторов называют организационно-экономическими условиями. Важно уделять особое внимание данной группе, так как она играет очень важную роль не только в улучшении производительности, но и в принципе в деятельности компании, в ее стабильности и эффективности как предприятия. Данные факторы влияют на качество управления предприятием, компанией, его деятельностью, персоналом и так далее.

Еще одной важнейшей группой факторов являются социальные факторы. Именно человеческие ресурсы являются двигателем прогресса. Именно люди развивают различные идеи, создают новшества, модернизируют деятельность. От персонала в первую очередь зависит прогресс компании, ее эффективность, продуктивность труда. Люди – движущая сила для предприятия, поэтому стоит относиться очень серьезно к использованию трудового потенциала. При управлении человеческими ресурсами стоит учитывать предпринимательский, интеллектуальный, социально-демографический потенциал сотрудников, коллектива в целом, так как именно работа с ним позволит развивать и улучшать деятельность компании. Учитывая данные факторы при управлении компанией необходимо ставить направление на развитие и улучшение производительности, чтобы она улучшалась.

Данная группа связана с характеристиками не только личности, но и всего коллектива, поэтому стоит работать с каждым сотрудником персонально, учитывая его особенности. Индивидуальный подход к персоналу сумел доказать свою эффективность, поэтому имеет место быть на предприятии. Которое стремится улучшать свою деятельность.

Группа факторов развития человеческого капитала связана с широким спектром характеристик личности и коллектива. Здесь рассматриваются и генетико-антропологические особенности личности (биологические и социально-этические особенности поведения индивида), и квалификационные характеристики (уровень образования, квалификации) и профессиональной подготовки, кадровый состав организации и т.п.), и социально-психологический климат в компании, и многое другое.[1] Так же при изучении производительности сотрудников на предприятии не стоит забывать и о влиянии на нее внешних факторов. К внешним факторам можно отнести:

- рынок сырья;
- рынок труда;
- рынок сбыта.

Деятельность компаний сильно зависит от этих трех факторов, но, к сожалению, повлиять на них она не может, поэтому в силе только подстраиваться под текущие условия, но стоит обратить на них внимание при планировании роста производительности труда.

Резервы роста производительности труда включают в себя неиспользованные возможности повышения выпуска продукции повышенного качества, экономии затрат труда, эффективного использования всех факторов производства.

Резервы роста производительности труда можно разделить на несколько групп:

1. Резервы улучшения использования живого труда (рабочей силы).

В данную группу входит все, что связано с управлением человеческими ресурсами, организацией и условиями труда. Все что касается повышения работоспособности и мотивации, заинтересованности сотрудников тоже относится к данным резервам.

2. Резервы более эффективного использования основных и оборотных фондов. Эта группа включает резервы более рационального использования основных производственных фондов (машин, механизмов, аппаратуры и проч.) по мощности и по времени, а также резервы более экономного и полного использования сырья, материалов, топлива, энергии и других оборотных фондов.

Для того, чтобы предприятие функционировало эффективно необходимо, чтобы каждый сотрудник использовал свой труд в полном объеме. Именно возможности сотрудника, способности его к трудовой деятельности считаются теми резервами, способными повлиять на производительность труда, сделать ее выше, а общую эффективность предприятия лучше, прибыль выше, репутацию компании надежнее. Работая с потенциалом и развитием сотрудников, можно достичь улучшения деятельности предприятия в целом. Для это необходимо, например, модернизация технологий, техники, автоматизация труда, создание благоприятных условий.

Таким образом, можно сделать вывод, что важными и основными направлениями повышения производительности труда считаются:

- интенсификация производства;
- внедрение новых технологий и современной техники;
- повышение качества и конкурентоспособности продукции;
- создание благоприятных условий труда и вовлечение работников в развитие производства.

Для повышения производительности труда каждому предприятию необходимо продумать и составить свой план и разработать специализированные программы, что позволит более эффективно достичь цели, увеличить производительность труда. В данном плане важно учесть все факторы роста производительности и ее резервы.

Так же стоит помнить, что для увеличения производительности труда важно поддерживать заинтересованность персонала в данном процессе. Без поддержки сотрудников увеличение производительности труда будет практически невозможным, поэтому стоит уделить человеческим ресурсам особое внимание.

### **Список литературы:**

1. Е.В. Романюк, Е.В. Трусевич, А.С. Кондратьева Повышение производительности труда персонала на российских предприятиях // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2020. №1.
2. Захаренков, С. Н. Оценка уровня и динамики производительности труда и их влияние на заработную плату / С. Н. Захаренков, Л. Н. Хоменко // Бухгалтерский учет и анализ. – 2013. – № 4. – С. 46–50
3. Кондратьева Е.В. Факторы повышения уровня производительности труда в современной экономике России // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 32. С. 27–38.
4. Н.А. Екимова факторы и резервы роста производительности труда в россии: концепции и количественные оценки // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2019. №6.[1]
5. Фолежинский, А.Г. Производительность труда и факторы ее роста / А.Г. Фолежинский, Н.В. Свирид [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://zp.by/number/2012/4/Proizvoditelnost\\_truda\\_i\\_factory\\_ee\\_rosta/](http://zp.by/number/2012/4/Proizvoditelnost_truda_i_factory_ee_rosta/).

**Е.Н. Алексеева**, студент БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова  
**И.В. Бойцова**, аспирант БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова  
**Р.Г. Тихонов**, старший преподаватель БГТУ «ВОЕНМЕХ»  
 им. Д.Ф. Устинова

### **Обучение персонала как элемент кадровой политики организации**

Кадровая политика организации – система правил и норм, призванных систематизировать деятельность персонала, представляет собой совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления человеческими ресурсами, поэтому её считают ядром системы работы с человеческими ресурсами.

Элементом кадровой политики является система обучения персонала. Обучение персонала является «целенаправленным, организованным, осуществляемым планомерно и систематически процессом, в ходе которого



происходит овладение знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей» [1].

Следующие факторы обуславливают важность реализации кадровой политики в области обучения [2]:

- начинает использоваться новейшая техника, внедряются современные технологии, производятся новые товары, растут коммуникационные возможности;
- мир представляет собой рынок, на котором страны активно конкурируют между собой. Лидируют те, что имеют современную систему инженерного труда и разрабатывают программы для непрерывного образовательного процесса;
- технология и информатика быстро и непрерывно меняются, соответственно, персонал также должен непрерывно обучаться;
- эффективнее и экономичнее для организации повысить отдачу от уже занятых сотрудников, чем привлекать новых.

Любое обучение, как элемент кадровой политики, имеет свои цели, и они существенно отличаются у работодателя и самого работника [3].

Цели руководства: увеличение производительности труда; мотивация сотрудников на новые свершения (прошел обучение – больше шансов построить карьеру); уменьшение периода адаптации; быть на шаг впереди организаций-конкурентов; возвращение управленцев на базе своего персонала; создание кадрового резерва; введение новых технологий, не боясь при этом того, что сотрудники будут против; решение стратегических задач; непрерывное развитие организации при конкуренции на рынке.

Цели, которые преследует персонал: иметь возможность претендовать на увеличение зарплаты; быть уверенным в своем профессиональном будущем: не бояться увольнения; стремительный рост по карьерной лестнице; иметь возможность сменить свою специализацию на более прибыльную; заведение полезных знакомств; демонстрация своих способностей обучаться руководству; рост профессиональной и личностной сфер [4].

Обучение можно разделить на три вида [5]: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

- Одним из видов организованного обучения является подготовка персонала. Цель – выпустить кадры, имеющие высокий уровень квалификации. Это касается любой области деятельности. Квалифицированный сотрудник должен владеть достаточным уровнем знаний, умений и навыков для работы по своей специальности и для последующего продвижения по службе.
- Обучение может быть направлено на повышение квалификации сотрудников. Данный процесс направлен на то, чтобы сотрудник мог усовершенствовать свои знания, умения, навыки.

- Нередко приходится заниматься переподготовкой кадров. Цель такого обучения – освоение новых знаний, умений, навыков. Данный процесс может потребоваться, если необходимо освоить новую профессию, либо если в прежней профессии изменились требования.

Причины, по которым следует организовать обучение персонала в организации в рамках реализации кадровой политики [6]:

1. Неэффективные формы и методы работы в компании.
2. Устаревшие знания сотрудников.
3. Появление новых технологий, изменение технического оснащения, приобретение нового оборудования и потребностях в людях, которые смогут на нем работать.
4. Изменение статей Трудового кодекса, регулирующих трудовую деятельность.
5. Изменение стратегии по продвижению компании.
6. Изменение структуры организации, например, объединение двух фирм или наоборот – дробление на несколько меньших компаний.
7. Новые кадры, чей уровень не дотягивает до «старичков».

Обучение – это непрерывный процесс, направленный на подготовку к трудовой деятельности. НТП (научно-технический процесс) пронизывает все сферы общественного производства, нуждается в постоянном увеличении уровня профессионального мастерства и периодических переменах в содержании труда и его технологии.

От скорости развития отрасли зависит процесс устаревания научных и прикладных знаний. Соответственно, необходимо получать новые.

Общественное развитие имеет свои цели и способы, которыми они достигаются, вследствие чего необходим процесс переобучения. Также деятельность в условиях рынка являются причиной необходимости постоянно переобучения.

Требуется учитывать механизмы на рынке, адаптацию к изменившимся условиям социального развития, структурные изменения производства и использование новейших технологий труда. Определить потребность в обучении можно благодаря итогам оценивания кадров и их труда, а также благодаря стратегическому развитию, программам обучения кадров, направленным на непрерывное развитие. Ведущий показатель качества кадров – образовательный уровень и практический опыт. Эти параметры должны соответствовать требованиям, которые предъявляет организация – за это отвечают сотрудники отдела кадров. Именно кадровая служба проверяет соответствие параметров требованиям и отвечает за то, чтобы план стратегического развития в профессиональной деятельности был выполнен. Под развитием кадров всегда имеются в виду «меры профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров. Также сюда включается планирование карьеры» [7]. Развитие персонала

преследует цель хорошо подготовить работников, чтобы они эффективно работали и реализовывали стратегическое развитие предприятия.

### Список литературы:

1. Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации. // Основы экономики, управления и права. 2013. № 5 (11). С. 77.
2. Шевчук Д. Управление персоналом. // Литературный сетевой портал. 2017. [Электронный ресурс], URL: <https://litportal.ru/avtory/denis-shevchuk/kniga-upravlenie-personalom-47786.html>
3. Сотникова С.И., Кудалева М.М. Управленческое развитие банковского персонала в инновационной экономике. // Вестник НГУЭУ. 2016. № 2. [Электронный ресурс], URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskoe-razvitiye-bankovskogo-personala-v-innovatsionnoy-ekonomike/viewer>
4. Шматко А.Д., Юганова М.В. Теоретическое обоснование оценки мотивационных предпочтений персонала организации // Аудит и финансовый анализ. 2017. № 5-6. С. 392-395.
5. Морозова В.С. Обучение персонала в условиях кризиса. – М.: НИИ ВШЭ, 2017. [Электронный ресурс], URL: <https://dspace.spbu.ru/bitstream>
6. Шматко А.Д., Архипова И.И., Варфоломеева В.А., Иванова Н.А. Организация трудовых ресурсов при разработке информационных систем. Монография. Санкт-Петербург, 2018., с. 94.
7. Козак Н.Н. Кадровое планирование персонала. // М.: Издательские решения, 2016. [Электронный ресурс], URL: [https://bookz.ru/authors/n-kozak/kadrovoe\\_609/1-kadrovoe\\_609.html](https://bookz.ru/authors/n-kozak/kadrovoe_609/1-kadrovoe_609.html)

**Е.Н. Алексеева**, студент БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова  
**С.Н. Владимиров**, специалист, Российская академия образования  
**Р.Г. Тихонов**, старший преподаватель БГТУ «ВОЕНМЕХ»  
 им. Д.Ф. Устинова

### Методические подходы к реализации принципов стратегического планирования в условиях глобализации

Стратегическое планирование является неотъемлемым элементом системы стратегического управления и представляет собой комплекс действий и решений, которые принимает руководитель для достижения своих целей и целей организации. Основные этапы процесса стратегического планирования представлены на рис. 1.

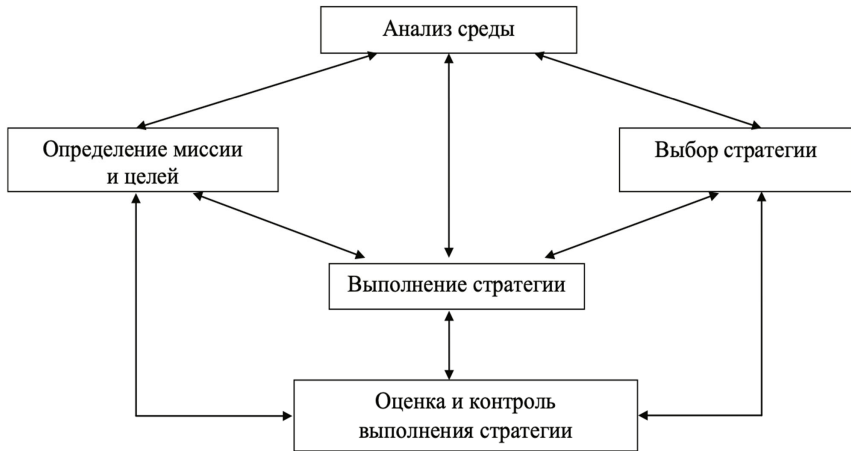


Рисунок 1 – Этапы стратегического планирования

В ходе стратегического планирования определяются следующие ключевые позиции:

- четко сформулировать видение, миссию организации в перспективе и главное направление ее развития, главную стратегическую цель [1];
- установить цели и показатели эффективности, которые позволят проводить оценку результативности (KPI); цели отражают желаемое состояние конкретных характеристик организации. При разработке цели должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени (в данном случае следует применять SMART подход). Для достижения целей, относящихся к разным областям деятельности организации, разрабатываются соответствующие стратегии, затрагивающие различные уровни управления.
- проанализировать сильные и слабые стороны организации, выявить ключевые факторы успеха и возможные угрозы (причинно-следственный анализ, метод SWOT) [2]. Общая бизнес-стратегия сформулирована на основе прошлого и настоящего. Часто используемым инструментом для достижения этой стратегии является SWOT-анализ. В SWOT-анализе отображаются внутренние сильные и слабые стороны организации, а также ее внешние угрозы и возможности;
- выработать требования и критерии оценки основных видов деятельности;

- установить слабые места и основные проблемы в фирменной системе управления и во внешнем окружении;
- сформулировать общие требования к управленческим подсистемам (инвестиций и развития, организационного развития, управления качеством, планирования и контроля над затратами, управленческого и бухгалтерского учета, информационного обеспечения управления);
- установить цели и общие требования к использованию объектов, находящихся в собственности.

Основными элементами внутрифирменного планирования являются следующие:

- прогнозирование, позволяет определить общие цели развития, а также рыночную стратегию фирмы, что особенно актуально в условиях глобализации;
- постановка задач, предполагает определение конкретных сроков и объемов ресурсного обеспечения;
- корректировка плана: конкретизация параметров исполнения плана.

Многие предприятия разрабатывают стратегическое планирование в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Краткосрочные обычно включают процессы, которые показывают результаты в течение года. Компании нацеливают среднесрочные планы на результаты, для достижения которых требуется несколько лет. Долгосрочные планы включают в себя общие цели компании, поставленные на четыре-пять лет в будущем, и обычно основаны на достижении среднесрочных целей. Планирование таким образом помогает выполнять краткосрочные задачи, не забывая при этом о долгосрочных целях. Краткосрочное планирование рассматривает характеристики компании в настоящем и разрабатывает стратегии их улучшения. Примерами могут служить навыки сотрудников и их отношение. Состояние производственного оборудования или проблемы с качеством продукции также являются краткосрочными проблемами. Чтобы решить эти проблемы, руководство принимает краткосрочные решения для устранения текущих проблем. Курсы обучения сотрудников, обслуживание оборудования и исправления качества – это краткосрочные решения. Эти решения закладывают основу для более комплексного решения проблем в долгосрочной перспективе [3].

Среднесрочное планирование предусматривает постоянные решения краткосрочных проблем. Если учебные курсы для сотрудников решали проблемы в краткосрочной перспективе, то в среднесрочной перспективе компании планируют полноценные учебные программы. Если возникают проблемы с качеством, среднесрочный ответ заключается в рассмотрении и

укреплении программы контроля качества компании. Среднесрочное планирование подразумевает, что проблемы, возникающие в краткосрочном периоде, сведены к минимуму.

В долгосрочной перспективе компании нацелены на достижение стратегических общих целей. Долгосрочное планирование реагирует на конкурентную ситуацию компании в ее социальной, экономической и политической среде и разрабатывает стратегии адаптации и влияния на ее положение для достижения долгосрочных целей в условиях глобализации. В нем рассматриваются основные капитальные затраты, такие как приобретение оборудования и помещений, и внедряются политики и процедуры, которые формируют профиль компании в соответствии с идеями высшего руководства. Когда краткосрочное и среднесрочное планирование является успешным, долгосрочное планирование основывается на этих достижениях, чтобы сохранить достигнутые результаты и обеспечить дальнейший прогресс в реализации стратегии.

Потенциал организации и стратегические возможности определяются качеством персонала [4]. Мотивированные сотрудники обеспечивают хороший результат, высокий стандарт качества, большое чувство ответственности. В задачи управления персоналом входит, в частности, оперативное и стратегическое планирование. Качество персонала определяется:

- степенью принятия изменений;
- квалификацией специалистов;
- качеством принятия решений, в том числе стратегических;
- соответствием специалистов требованиям рынка и конкретной компании;
- умению оценивать риски и предлагать решения, которые способны их минимизировать;
- приверженностью к компании и принятию стратегического видения и целевых ориентиров компании и др [5].

Таким образом, способность организации обновлять и развивать свой кадровый потенциал служит важным показателем эффективности стратегического управления. Стратегическое планирование обеспечивает общее видение, позволяя членам команды отделиться от своих повседневных обязанностей и рассмотреть масштабные вопросы. Стратегические обсуждения помогают каждому человеку контекстуализировать свою работу в рамках более широкой цели, повышая уровень вовлеченности и значимости.

Стратегическое планирование также является способом передачи информации о бизнесе. Посредством стратегического планирования субъекты

бизнеса получают возможность информировать своих сотрудников и другие важные заинтересованные стороны о положении бизнеса и о том, куда бизнес планирует двигаться с точки зрения роста.

Кроме того, стратегическое планирование предполагает тщательную оценку сильных и слабых сторон. Вместо того чтобы продолжать неэффективную тактику по привычке, команды, занимающиеся стратегическим планированием, могут сосредоточиться на том, что действительно работает. Стратегическое планирование должно быть:

1. целеориентировано;
2. измеримо;
3. адаптивно;
4. реально: должно соответствовать возможностям организации.

Процесс стратегического планирования помогает организациям малого бизнеса определять имеющиеся у них ресурсы и, следовательно, планировать, как надлежащим образом и эффективно использовать ресурсы с максимальной пользой для малого бизнеса. Кроме того, он обеспечивает основу, в рамках которой организация может работать таким образом, чтобы реализовать как свои краткосрочные, так и долгосрочные цели.

#### **Список литературы:**

1. Курбанбаева Д.Ф., Шматко А.Д. Разработка механизма государственного стратегического управления социально-экономическим развитием страны //Журнал правовых и экономических исследований. 2011. № 4. С. 22-27.
2. Швиндина, А.А. Функция целеполагания в системе стратегического управления [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2009.
3. Растов М.А., Шматко А.Д. Дилеммы инновационной стратегии организации / Социально-экономические доминанты развития общества: история и современность. Материалы международной научно-практической конференции. Кингисеппский филиал Ленинградского государственного университета (ЛГУ) им. А.С. Пушкина. 2014. С. 69-73.
4. Экономика и социология труда. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата. О. С. Осипова– М. : Юрайт, 2018. – 401 с.
5. Кукина С.Д. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2015. – № 5 (145). – 181-183с. – URL: <https://docplayer.ru/44663938-Ministerstvo-obrazovaniya-i-nauki-rossiyskoy-federacii-volgogradskiy-gosudarstvennyy-tehnicheskij-universitet.html> (дата обращения 02.12.2021)

**А.С. Будагов**, докт-р экон. наук, доцент,  
директор института технологий предпринимательства СПбГЭУ  
**Н.С. Смирницкий**, соискатель СПбГЭУ

### **Формирование системы обеспечения экономической безопасности стратегических организаций**

Систему взаимосвязей в сфере обеспечения экономической безопасности можно рассматривать, во-первых, с точки зрения обеспечения сбалансированности уровней экономической безопасности оборонно-промышленного комплекса и гражданских отраслей экономики, а, во-вторых, – налаживания взаимосвязей с позиций суверенитета в экономической и военной сферах, при этом на первый план выходит вопрос необходимости признания наличия в обеих сферах потенциалов саморазвития [2].

Стратегическая цель данного подхода должна заключаться в создании такой системы взаимодействия между гражданскими секторами российской экономики и стратегическими организациями, в котором потенциал саморазвития последних, присущий ему изначально, всемерно, однако без ущерба обороноспособности страны, способствовал бы реализации возможностей потенциала саморазвития гражданского сектора экономики.

Управление деятельностью стратегических организаций с использованием методов централизованного планирования и управления должно быть сопоставимо с системой управления развитием гражданских отраслей, подчиняющихся влиянию рыночных механизмов воздействия и использует рыночные рычаги и инструменты управления [5].

Для создания системы стратегического планирования и управления сбалансированным развитием потенциалов предприятий, отраслей, межотраслевых комплексов, в контексте их отнесения к категории стратегических организаций, и гражданских отраслей национальной экономики, оформленной в виде системы обеспечения экономической безопасности, на начальном этапе необходимо определить общее пространство взаимосвязей совместного экономически безопасного развития.

Многоуровневое пространство взаимосвязей совместного развития стратегических организаций и гражданских отраслей имеет ряд признаков, определяющих его границы и природу взаимосвязей.

Пространство взаимосвязей совместного развития, определяются размещением производительных сил, функционирующих на территории страны, включая географическое положение промышленных предприятий, наличие природных ресурсов, транспортных путей сообщения, рабочей силы.

Экономический характер взаимосвязей определяется параметрами взаимодействия стратегических организаций и гражданских отраслей,



включая показатели объемов производства и распределения продукции между данной группой предприятий и гражданскими отраслями, характеристики конкурентных преимуществ, их источники и область совместного применения, оценки уровней обеспечения производственными ресурсами для текущего потребления и создания запасов.

В последние два десятилетия прошлого столетия в качестве основных тенденций научно-технического развития, обеспечивших инновационный прорыв в сфере производства вооружений, следует отметить крупномасштабные вложения в исследования и разработки и существенные изменения во взаимодействии военного и гражданского секторов экономики. Эти тенденции носят глобальный характер, отражающийся в изменениях законодательно-правовых основ инновационной деятельности, регулирующих, с помощью новых инструментов, взаимодействие военного и гражданского секторов экономики. Так, например, произошли изменения в законодательно-правовой основе США, касающиеся совместной инновационной деятельности военного и гражданского секторов экономики. В 1980 г. был принят закон Стивенсона-Уайдлера [6], который существенно расширил возможности передачи технологий из федеральных лабораторий США. В 1986 г. был принят Федеральный закон о передаче технологий (The Federal Technology Transfer Act of 1986), еще более расширивший сотрудничество федеральных лабораторий и научно-исследовательских центров с промышленностью в сфере НИОКР [4].

Реализация концепции двойных технологий/двойных инноваций, которая способствовала созданию благоприятных условий в сфере инноваций и повышению эффективности затрат на инновационное развитие с помощью мультипликативного эффекта взаимного обогащения технологий, перелива технологий субъектов инновационной деятельности в военном и гражданском секторах, развитию национальной инновационной системы (НИС), происходила и в России.

В первые десятилетия XXI в. значительно усилилась значимость цифровизации как составляющей инновационного развития стратегических организаций и гражданских отраслей, внедряющих системы искусственного интеллекта, новейшие цифровые технологии, компьютерную технику и др.

В рамках законодательной поддержки инновационно-цифрового развития данных предприятий был издан Указ № 540 «О внесении изменения в Положение о Министерстве обороны Российской Федерации, утвержденное Указом Президента РФ от 16 августа 2004 г. № 1082» [1], в соответствии с которым МО РФ расширяет функции поддержки инновационного развития, сопровождения научно-технических и перспективных программ и проектов, создания условий для их реализации.

Проводя аналогию с западной практикой, эксперты отмечают необходимость включения в организационную структуру системы управления процессом диверсификации стратегических организаций, обеспечивающих приток дополнительных инвестиционных ресурсов для каждой из стадий жизненного цикла разработки нового продукта и запуска «конвейера финансирования» [3].

В настоящее время к числу основных потребностей гражданских отраслей следует отнести потребность в оснащении материально-технической базы предприятия современным основным технологическим оборудованием, системами автоматизированного проектирования, технологической подготовки производства, современными материалами российского производства. Учет этой потребности стратегическими организациями вызывает необходимость специализации производственных процессов, проводимых в рамках модернизированного резерва производственных мощностей, на выпуск промышленной продукции, определяемой как средства производства.

Таким образом, ключевая роль стратегических организаций заключается в создании средств производства, предназначенных для их использования в технологических цепочках гражданских отраслей, увеличения добавленной стоимости в структуре совокупного общественного продукта и повышении эффективности процесса общественного воспроизводства. Ниже приводится экономическое обоснование специализации стратегических организаций, предназначенной для выпуска средств производства для предприятий гражданского сектора.

Предприятия гражданского сектора испытывают потребность в средствах производства российского происхождения, предназначенных для развития средне- и крупносерийных производств, обусловленную следующими обстоятельствами:

- резким снижением производства средств производства российскими промышленными предприятиями в перестроечный период;
- технологическим отставанием российских производителей, использующих морально и физически устаревшее оборудование;
- низкими возможностями обновления и расширения парка основного технологического оборудования из-за высоких импортных цен;
- угрозами и реальным экономическим ущербом от введения международных санкций, препятствующих импорту оборудования.

Стратегические организации заинтересованы в производстве средств производства и комплектующих к ним по следующим причинам:

- свободный резерв производственных мощностей, имеющий в своем составе сложное оборудование для НИОКР, гибкие производственные си-

стемы, наукоемкие технологии, целесообразно использовать для производства высокотехнологичной продукции, значительную часть которой составляют средства производства и их комплектующие;

- использование имеющегося опыта в проведении передовых научных исследований и разработок, технической подготовки производства позволяет, при создании программ производства средств производства, гибко совмещать производство технологического оборудования для выпуска высокотехнологичной продукции и технологического оборудования, предназначенного для среднесерийного и крупносерийного типов производства, сохраняя при этом высокий технический уровень и качество производимой продукции.

Экономическое обоснование специализации стратегических организаций на выпуске средств производства, обусловленное влиянием факторов внешней среды – российского рынка промышленной продукции, заключается в следующем:

- наличие устойчивой потребности в средствах производства в российской промышленной сфере позволяет стратегическим организациям сформировать производственные процессы с применением метода «выталкивания», то есть производить продукцию при гарантированном спросе на нее и применять надежный способ ценообразования – «издержки плюс»;

- в противном случае, то есть специализации на выпуске предметов потребления, стратегические организации, обладающие безусловным превосходством научного, технико-технологического и кадрового потенциала, займут ведущее положение на российском рынке предметов потребления, конкурируя только с зарубежными поставщиками и перекрывая все возможности развития предприятий гражданских отраслей, производящих предметы потребления.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что если совокупное предложение стратегических организаций формируется, в соответствии с моделью обеспечения экономической безопасности, за счет использования потенциала саморазвития, основанного на использовании незадействованного резерва производственных мощностей, то сбалансированный совокупный спрос на их продукцию предприятиями гражданских отраслей формируется за счет таких источников, как собственные средства предприятий и других потребителей, рыночных инструментов кредитования, государственной поддержки.

### **Список литературы:**

1. Указ Президента Российской Федерации от 16 августа 2004 г. № 1082 «Вопросы Министерства обороны Российской Федерации»: Министерство обороны Российской Федерации ([doc.mil.ru](http://doc.mil.ru))

2. Военно-экономическое развитие и безопасность / Отв. ред.: Л.В. Панкова, О.В. Гусарова/ИМЭМО РАН. – М.: Издательство «Весь Мир», 2020. 440 с.

3. Журенков Д. Развитие ОПК: Задачи диверсификации в 2019 году [Электронный ресурс] // Росинформбюро: [сайт]. [2019]. URL: [https://vpk.name/news/241389\\_razvitiye\\_opk\\_zadachi\\_diversifikacii\\_v\\_2019\\_godu.html](https://vpk.name/news/241389_razvitiye_opk_zadachi_diversifikacii_v_2019_godu.html) (дата обращения: 21.10.2021)

4. Панкова Л.В. Информационно-цифровая составляющая военно-экономического развития (военная практика США)// Московский экономический журнал. 2019. № 2. С.89-107.

5. Сухарев О.С. Институциональная теория экономического роста: Доклад. М.: Институт экономики РАН, 2015. – 44 с.

6. Jolly, J. A. "The Stevenson-Wydler Technology Innovation Act of 1980 public law 96-480 – Springer".// The Journal of Technology Transfer. 1981-09-30. P.69–80

**Е.В. Васина**, д-р экон.наук, профессор директор Петровского колледжа  
**А.В. Куликов**, преподаватель Петровского колледжа,  
 соискатель СПбГЭУ

### **Подготовка персонала как ключевая проблема кадрового обеспечения организаций, функционирующих на рынке консалтинговых услуг**

Одним из наиболее перспективных, как с точки зрения внедрения инновационных технологий, так и с позиции востребованности в условиях ведения различного рода предпринимательской деятельности, сегментов рынка консалтинговых услуг как за рубежом, так и в российской практике необходимо признать такое направление как кадровый консалтинг. Подготовка, адаптация и воспроизводство кадров для различных отраслей народного хозяйства является важным элементом современного развития бизнеса, которое требует не только использования собственной ресурсной базы любой компании, но и может быть объектом для привлечения сторонних организаций, оказывающих консалтинговые услуги. Об успешности и востребованности данного направления рынка услуг могут свидетельствовать информационные данные, отражающие динамику показателей ключевых организаций кадрового консалтинга в нашей стране по итогам 2020 г. (таблица 1).

Таблица 1 – Кадровый консалтинг в РФ, 2020 г. [10]

№	Наименование консалтинговой компании	Выручка за 2020 год (тыс. рублей)	Тип участника рейтинга	Место в основном рейтинге
1	«ЭКОПСИ Консалтинг»	759035	группа	18
2	MOLGA Consulting	510694	компания	13
3	SRG	195625	группа	12
4	"Талант Кью Про"	181235	компания	59
5	"Северсталь – Центр Единого Сервиса"	179790	компания	27
6	"Юнистафф Пейрол Компани"	164743	группа	30
7	"АБУ бухгалтерские услуги"	158062	компания	50
8	"Борлас"	97189	группа	6
9	UCMS Group	79061	группа	28
10	Accountor Russia	34961	группа	34

Вместе с тем, несмотря на важность данного сегмента рынка консалтинговых услуг, необходимо говорить и о другом аспекте вышеупомянутого направления. Не менее важным, по мнению ряда экспертов ([8],[9]), становятся вопросы собственного кадрового обеспечения консалтинговых организаций, так как именно кадровый потенциал и человеческий капитал консалтинговых организаций обеспечивает необходимый уровень эффективности ведения бизнеса на данном рынке. При этом становится очевидным, что вопросы формирования и развития трудовых ресурсов имеют одинаковую значимость как в условиях, например, финансового и налогового, так и кадрового консалтинга.

Среди основных актуальных проблем кадрового обеспечения консалтинга в современной российской экономике необходимо выделить формирование новых методологических и методических подходов к нормативно-правовому обеспечению, технологическим особенностям и организационно-экономическому сопровождению специализированной подготовки кадров для рынка консалтинговых услуг.

По мнению авторов статьи, в настоящее время данная проблематика является ключевой с точки зрения последовательного развития исследуемого сегмента рынка услуг. С одной стороны, в настоящее время уже принят и вступает в силу с 01.03.2022 (но действует только до 01.03.2028 г.),

единственный профессиональный стандарт, так или иначе регламентирующий консалтинговые услуги – «Консультант по налогам и сборам» [1]. Также необходимо упомянуть о Проекте Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении профессионального стандарта "Консультант по вопросам управления организацией" [2], который в настоящее время так и остался на стадии проекта, хотя и содержал положительные аспекты для интенсификации подготовки кадров для рынка консалтинговых услуг.

В рамках существующего профессионального стандарта предполагается исполнение нижеследующих обобщенных и отдельных трудовых функций (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ профессионального стандарта  
«Консультант по налогам и сборам» (составлено на основании [1])

Наименование обобщенной трудовой функции	Пример трудовой функции	Уровень квалификации	Возможные наименования должностей, профессий
Организационное и документационное обеспечение деятельности по налоговому консультированию	Обработка документации, информации при формировании налоговой отчетности, во время осуществления мероприятий налогового контроля (администрирования)	6	Налоговый консультант, налоговый юрист, юрист по налоговым вопросам и т.д.
Консультирование по вопросам применения законодательства Российской Федерации о налогах и сборах работодателя и \или сторонних лиц, в том числе физических	Планирование и консультирование по предмету налоговых последствий ведения бизнеса, совершения хозяйственных операций, сделок	7	Ведущий, главный, старший консультант по налогам и сборам, ведущий, главный, старший специалист по налогообложению
Управление процессами и контроль качества налогового консультирования в организации (подразделении)	Стандартизация процесса налогового консультирования	8	Финансовый директор, руководитель налоговой практики, управляющий партнер по налогам, руководитель отдела (департамента) по налогообложению

Как видно из представленных данных, большинство упомянутых выше должностей и профессий требуют наличия высшего образования (уровень бакалавриата, специалитета или магистратуры), а также прохождения курсов повышения квалификации или дополнительной переподготовки. В соответствии с этим авторами был проведен анализ следующих стандартов ФГОС ВО (3++):

-38.03.01 «Экономика» (в контексте подготовки кадров для налогового консультирования по первой обобщенной трудовой функции) [3],

-38.03.02 «Менеджмент» (в контексте подготовки кадров для налогового консультирования по первой обобщенной трудовой функции) [4],

-40.03.01 «Юриспруденция» (в контексте подготовки кадров для налогового консультирования по первой обобщенной трудовой функции) [5],

-38.04.01 «Экономика» (в контексте подготовки кадров для налогового консультирования по второй обобщенной трудовой функции) [6],

-38.06.01 «Экономика» (в контексте подготовки кадров для налогового консультирования по третьей обобщенной трудовой функции) [7].

Как показал проведенный анализ, ни в одном из вышеперечисленных стандартов высшего образования не представлены специализированные профессиональные компетенции (ни на уровне универсальных, ни на уровне общепрофессиональных), которые бы способствовали подготовке кадров для рынка консалтинговых услуг. При этом авторы статьи считают необоснованным подход, при котором дипломированный выпускник априори может быть задействован на рынке консалтинговых услуг.

В связи с этим следует признать поиск и выбор современных подходов к организации подготовки кадров для рынка консалтинговых услуг, в том числе на уровне учреждений СПО, ключевым аспектом интенсификации данного вида экономической деятельности в условиях сервисной экономики.

### **Список литературы:**

1. Приказ Минтруда России от 12.10.2021 N 722н "Об утверждении профессионального стандарта "Консультант по налогам и сборам" (Зарегистрировано в Минюсте России 16.11.2021 N 65840) – [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_400519/9f24cfb21ff19cd8fdb9d50a496f3365ce2ab0e2/#dst100010](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400519/9f24cfb21ff19cd8fdb9d50a496f3365ce2ab0e2/#dst100010) (дата обращения: 21.11.2021 г.)

2. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении профессионального стандарта "Консультант по вопросам управления организацией" (подготовлен Минтрудом России 23.03.2017) <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56605997/> (дата обращения: 21.11.2021 г.)

3. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. N 954 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика" (с изменениями и дополнениями) [http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380301\\_B\\_3\\_31082020.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380301_B_3_31082020.pdf) (дата обращения: 22.11.2021 г.)

4. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент" (с изменениями и дополнениями) [http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380302\\_B\\_3\\_31082020.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/380302_B_3_31082020.pdf) (дата обращения: 22.11.2021 г.)

5. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. N 1011 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 40.03.01 Юриспруденция" (с изменениями и дополнениями) [http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/400301\\_B\\_3\\_15062021.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/FGOS%20VO%203++/Bak/400301_B_3_15062021.pdf) (дата обращения: 22.11.2021 г.)

6. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 11 августа 2020 г. N 939 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика" <https://base.garant.ru/74561318/> (дата обращения: 22.11.2021 г.)

7. Приказ Минобрнауки России от 30.07.2014 N 898 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.06.01 Экономика (уровень подготовки кадров высшей квалификации)" (Зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2014 N 33688) [http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvoasp/380601\\_Ekonomika.pdf](http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvoasp/380601_Ekonomika.pdf) (дата обращения: 22.11.2021 г.)

8. Малая Л.С., Елисеева Н.В. Исторические аспекты развития менеджмент-консалтинга в мире и России/ Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 24 (2). С. 49-51.

9. Савельев И.И., Абдуллаев Н.В., Виноградов Д.В. Консалтинг: современное состояние и особенности/ Вестник Академии. 2019. № 1. С. 74-87.

10. Статистические данные «Консалтинг в области управления персоналом» – <https://raex-a.ru/rankingtable/consult/2020/tab08> (дата обращения: 20.11.2021 г.)



**О.В. Вахманова**, преподаватель Петровского колледжа,  
соискатель СПбГЭУ

### **Особенности образовательного туризма и их влияние на развитие трудовых ресурсов**

Трудовые ресурсы в современных условиях хозяйствования испытывают на себе влияние многих факторов внешней среды, не только с точки зрения активной трансформации качественных и количественных характеристик персонала, но и точки зрения появления и распространения новых форм и механизмов подготовки и повышения квалификации трудовых ресурсов, повышение уровня человеческого капитала на уровне отдельных организаций в общей экономической системе, адаптивных организационно-экономических механизмов, которые бы позволили повысить качество трудовых ресурсов и создать устойчивую основу для их воспроизводства [4].

Одним из таких вариантов повышения эффективности подготовки и развития трудовых ресурсов следует признать образовательный туризм, активно развивающийся в последние десятилетия и являющийся частью общего туристского рынка (рисунок 1).

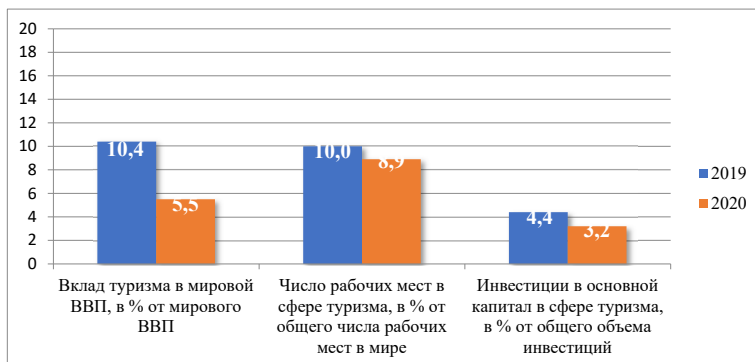


Рисунок 1 – Общие тенденции развития международного туризма [2]

Ключевой особенностью, которая влияет на организационно-экономические аспекты управления образовательным туризмом, следует признать двойственный характер данного вида туризма – с одной стороны, потребитель рассчитывает на получение определённой образовательной услуги на соответствующем уровне с целью, прежде всего, повышения

своих профессиональных знаний в той или иной области, а с другой стороны, развитие образовательного туризма невозможно без сопутствующих услуг исключительно туристского характера (услуги средств размещения, транспортные услуги, услуги досуговых учреждений и сферы культуры, продажа сувенирной продукции, организация событийных мероприятий и т.д.).

Всё вышеперечисленное в комплексе определяет реализуемый продукт в сфере образовательного туризма, однако отдельного внимания, по мнению автора, заслуживают аспекты внутренней составляющей данной экономической категории. Соотношение образовательных и туристских услуг, в данном случае, зависит от пожеланий и требований самого заказчика, который ориентируется на то, что он, в целом, хочет получить от приобретаемого туристского продукта. В большинстве случаев потребитель готов совершить путешествие в другую дестинацию с целью получения уникальной или, наоборот, доступной, с точки зрения соотношения цены и качества, образовательной услуги, которую он, по целому ряду причин, не может получить в условиях своего места пребывания. Вместе с тем, необходимо принимать во внимание тот факт, что поездка в образовательных целях может быть лишь предлогом для потенциального туриста с целью, например, ознакомления с дестинацией.

Например, образовательные туры могут оказать значительное влияние на принятие решения о последующей внутренней или внешней эмиграции, и сформировать определенный образ территории или региона в глазах конкретного туриста [1]. Также надо учитывать, применительно к современным условиям развития коронавирусной инфекции, что именно образовательный туризм, наряду с медицинским и лечебно-оздоровительным, создает возможности для посещения той или иной дестинации в условиях ряда серьезных ограничений для движения туристских потоков.

Еще одной важной особенностью образовательного туризма в современных условиях следует признать направленность потребителя исключительно на получение конкретных профессиональных навыков и умений, которые можно было бы без труда использовать в практических условиях и для достижения которых не требуется значительный объем времени, в том числе с точки зрения пребывания в туристской дестинации, где оказываются образовательные услуги. В связи с этим повышенным спросом на рынке пользуются краткосрочные туристские образовательные продукты, которые позволяют получить не сколько совершенно новые знания и умения для потребителя, а повысить эффективность и развить уже существующие профессиональные компетенции за счет использования инновационных образовательных технологий и активных методов обучения, общения с экспертами в той или иной области, совершенствования индивидуальных

траекторий профессионального развития, в том числе в сфере лингвистики и межкультурных коммуникаций [3].

В связи с этим, дополнительным преимуществом такого рода туристского продукта становится определенное «погружение» в профессиональную среду, налаживание дополнительных контактов с потенциальными бизнес-партнерами или клиентами, саморазвитие за счет оптимизации подходов к обеспечению личностного роста и повышения уровня ответственности за принятие тех или иных решений относительно выбора принципиальных траекторий карьерного роста в условиях внедрения и распространения цифровых технологий.

Естественно, практико – ориентированность туристского образовательного продукта приводит к необходимости внедрения проектной формы управления формированием и развитием системы образовательного туризма. Проектная деятельность становится основой для создания и реализации образовательных туристских продуктов, так как благодаря ей создается возможность для оптимального соотношения конкретных ресурсов (инфраструктурных, финансовых, кадровых и т.д.) в соответствии с запросами определенной группы потребителей (в рамках выбранного сегмента туристского рынка) и возможностями самой образовательной деятельности того или иного субъекта управления (в том числе с учетом целой системы жестких ограничений со стороны органов надзора и требований национального или регионального законодательства) [5].

Кроме того, именно проектный формат реализации туристских образовательных продуктов позволяет сочетать временные затраты, связанное с реализацией туристского продукта – обеспечить сбалансированность между, непосредственно, образовательным процессом и культурно-досуговой (или какой -либо другой составляющей в рамках реализуемого туристского продукта) программой. Проектная деятельность также задает конкретные ориентиры и с точки зрения возможности оценки эффективности и результативности реализации образовательного туристского продукта, прежде всего в экономическом контексте.

При этом сама специфика формирования и последующей трансформации системы управления проектом в условиях образовательного туризма должна определяться не только субъектом, непосредственно оказывающим образовательные услуги, или его контрагентами на туристском рынке, но и органами государственной власти, которые должны установить четкие нормативно-правовые основы для возможности обеспечения положительной динамики соответствующего уровня и объема туристского потока, не противоречащие принципам сохранения туристско-рекреационного потенциала дестинации и учитывающие требования государственной образовательной политики.

Предыдущие две особенности современного образовательного туризма определяют ускоренный характер самого цикла образовательного процесса. Если в обычных условиях ведения образовательной деятельности как теоретический, так и практический материал может быть использован многократно в рамках тех или иных реализуемых проектах по формированию и развитию трудовых ресурсов.

### **Список литературы:**

1. Кубышкин Р.Ю., Петрик Л.С. Молодежный социально-образовательный туризм как средство накопления человеческого капитала// В сборнике: Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма. материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2017. С. 293-298.

2. Статистический бюллетень Росстата к всемирному дню туризма – 2021- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turizm-2021.docx](http://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/turizm-2021.docx) (Дата обращения:16.10.2021)

3. Трясцына О.С. Образовательный туризм как одно из актуальных направлений международного туризма // В сборнике: Физическая культура, спорт, туризм: научно-методическое сопровождение. сборник материалов молодых ученых и студентов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2017. С. 39-41.

4. Уфимцев Ю.С. Образовательный туризм как инновационная форма обучения в системе образовательной мобильности/Современный педагогический взгляд. 2019. № 6 (31). С. 21-32.

5. Федулова Ю.А., Волкова А.В. Образовательный туризм: новые подходы в обучении/ Наука и Образование. 2020. Т. 3. № 4. С. 391.

**А.М. Воротынская**, канд. экон. наук, доцент, доцент СПбГЭУ

### **Проблемы развития инновационной активности российских предприятий и их решение в контексте возможностей использования систем искусственного интеллекта**

Решение ключевых проблем управления инновационным процессом в области искусственного интеллекта необходимо для обеспечения роста благосостояния и качества жизни населения, поддержания национальной безопасности и правопорядка на качественно новом уровне, достижения устойчивой конкурентоспособности российской экономики, в том числе

обеспечение лидирующих позиций в мире в сфере высокотехнологичного производства и цифровых технологий [1].

Вместе с тем искусственный интеллект как многоуровневая и комплексная инновация может служить определенным катализатором повышения инновационной активности российских предприятий и организаций различной отраслевой принадлежности за счет возможности обеспечения определенной экономии финансовых средств по целому ряду направлений (сокращение объема фонда оплаты труда и социальных выплат, сокращение расходов на проведение маркетинговых исследований с привлечением сторонних экспертных организаций, сокращение логистических расходов и т.д. в зависимости от конкретной предметной области использования искусственного интеллекта в производственно-хозяйственной деятельности и инвестиционных возможностей самого предприятия) и последующее перераспределения средств для повышения эффективности существующей бизнес-модели [7].

Для оценки проблем развития инновационной активности российских предприятий и их потенциального решения в контексте возможностей использования систем искусственного интеллекта рассмотрим текущий уровень инновационной активности российского бизнеса по ряду наиболее значимых видов экономической деятельности за несколько последних лет (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка уровня инновационной активности организаций в РФ по видам экономической деятельности, % [8]

<i>Сфера экономической деятельности</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
Добыча полезных ископаемых	7,9	6,8	6,8
Обрабатывающие производства	23,2	20,5	21,3
Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги	10,1	11,1	13,2
Деятельность в области информационных технологий	5,0	5,5	10,2
Научные исследования и разработки	61,4	51,3	51,1
Деятельность рекламная и исследование конъюнктуры рынка	3,7	3,0	2,6
Деятельность профессиональная научная и техническая прочая	2,3	4,3	8,8

На основании представленных данных становится очевидным сразу несколько ключевых проблем развития инновационной активности в различных секторах национальной экономики:

1. Значительная отраслевая дифференциация в уровне исследуемого показателя (от 61,4 % в сфере научных разработок и исследований, зарегистрированного в 2018 г. до 2,6 % в области рекламной деятельности и исследования конъюнктуры рынка, т.е. разрыв составляет более 95,8%), что свидетельствует о значительном технологическом разрыве в социально-экономическом потенциале секторов российской экономики в условиях необходимости обеспечения инновационного развития. Без соответствующего медианного сглаживания показателей инновационной активности невозможно обеспечить устойчивый экономический рост и добиться значительных изменений в структуре народно-хозяйственного комплекса страны. Одним из альтернативных вариантов обеспечения баланса в уровне инновационной активности как раз и может стать внедрение систем искусственного интеллекта, которые позволят преодолеть сложившиеся отрицательные тенденции в отраслевом разрезе и сформировать принципиально новые подходы к совершенствованию как инфраструктурной составляющей, так и формированию новых кадров, способных к реализации инновационных управленческих решений,

2. Снижение уровня инновационной активности предприятий и организаций по ряду отдельных отраслей и видов экономической деятельности (в 2020 г. подобного рода абсолютное падение можно отметить фактически только в условиях двух отраслей -научные исследования и разработки и деятельность рекламная и исследование конъюнктуры рынка, однако, отсутствия роста по целому ряду других секторов, в большей степени, свидетельствует о низком уровне прироста инновационной активности, а, следовательно, продолжающемся технологическим отставанием российской экономики от ведущих стран – лидеров инновационного развития мировой экономики. В данном случае искусственный интеллект и его внедрение на системной основе может способствовать повышению инновационной активности российских предприятий. Например, в условиях проведения научных исследований и разработок применение искусственного интеллекта позволит в краткосрочный период времени обеспечить такие конкурентные инновационные преимущества как возможность автоматизированной оценки полученных научных результатов на основе использования многоуровневой цифровой системы и создание единой базы лучших отечественных и зарубежных практик в исследуемой сфере на основе генерации массивов информации.

3. Вызывает определенные вопросы и сама методика расчета показателя инновационной активности российских предприятий, предложенная

Федеральной службой государственной статистики, которая предлагает упрощенный подход к оценке уровня внедрения инноваций в реальном секторе экономики без четкого разделения на виды инноваций, а также стадии инновационного процесса, что значительно снижает итоговую репрезентативность данного показателя для понимания реальной ситуации в различных секторах экономики в условиях цифровизации бизнес-процессов, прежде всего в условиях промышленных производственно-хозяйственных комплексов [3].

Отдельное внимание, в контексте повышения инновационной активности российских предприятий и комплексного решения проблем обеспечения инновационного роста, многие российские и зарубежные авторы ([2], [4],[6]) рассматривают положительное влияние систем искусственного интеллекта на процесс подготовки, отбора, мотивации и адаптации человеческих ресурсов, в том числе кадров управления, в условиях необходимости оптимизации существующих бизнес-процессов. Не вызывает сомнения тот факт, что искусственный интеллект совершенно по-разному влияет на проблему управления человеческими ресурсами.

В качестве примера можно привести тот факт, что постепенное внедрение систем искусственного интеллекта приводит к снижению общей величины персонала организации. Однако, в данном случае, могут наблюдаться определенные диспропорции между отдельными подразделениями и службами. В том случае, когда искусственный интеллект способен заменить персонал посредством повышения эффективности определенных трудовых функций, которые могут быть подвергнуты автоматизации (например, обслуживание контрольно-измерительных приборов, контроль качества оказываемых услуг или выпускаемой продукции, ведение делопроизводства, осуществление экономических расчетов и формирование прогнозов развития организации и т.п.) можно рассчитывать на перераспределение общего уровня затрат на ведение бизнес-деятельности за счет постепенного роста экономии в связи с сокращением фонда оплаты труда и снижением уровня социальных отчислений.

Однако, ряд позиций в организации (общее и стратегическое управление бизнес-процессами, формирование креативного и человеческого капитала, проектирование технологического обеспечение, проведение внутреннего аудита и т.д.) не могут быть полностью заменены системами искусственного интеллекта [5]. В связи с этим возникает потенциальная возможность для перераспределения освободившихся финансовых ресурсов для повышения эффективности кадровой политики, сокращения уровня текучести кадров, прежде всего, по экономическим мотивам, оптимизации системы мотивации персонала на основе возможностей цифровых технологий учета отдельных достижений каждого конкретного сотрудника и

оценки вклада в общие результирующие показатели эффективности деятельности организации и ряд других направлений.

Подводя итог вышесказанному, можно говорить о высоком уровне положительного влияния искусственного интеллекта на решение проблемы развития инновационной активности российских предприятий при одновременном обеспечении баланса интересов всех заинтересованных сторон. Вместе с тем, с точки зрения основ стратегического управления человеческими ресурсами и современного кадрового менеджмента, не возможно внедрять подобного рода систем без оценки не только их экономической эффективности для конкретной организации, но и социального аспекта в контексте возможного роста структурной безработицы в среднесрочном периоде времени.

### Список литературы:

1. Воротынская А.М., Ходос Д.В., Стратегическое управление искусственным интеллектом в российской экономике/ Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 1 (127). С. 91-96.
2. Масленников И.А. Влияние технологий с искусственным интеллектом на управление человеческими ресурсами// В сборнике: Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы I-й Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 268-270.
3. Санталова М.С., Соклакова И.В., Кузьмина Е.Ю., Лебедева Е.В. Инновационная активность промышленного бизнеса в условиях цифровизации экономики /Экономические системы. 2020. Т. 13. № 3. С. 59-65.
4. Сидорова В.Н. Управление человеческими ресурсами и инновационная активность компаний/ Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 2. С. 1.
5. Тарасова К.С. Инновационная активность предприятий как перспектива развития национальной экономики/ Chronos: экономические науки. 2021. Т. 6. № 2 (30). С. 4-6.
6. Rakhmonova G., Alieva D. Artificial intelligence in human resources management/ Вестник научной мысли. 2020. № 3. С. 141-145.
7. Yurchuk N.P., Kiporenko S.S. Artificial intelligence in business: threats, benefits, trends/ Colloquium-journal. 2021. № 17-5 (104). С. 83-91.
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477> (Дата обращения 13.11.2021).



**Н.Л. Гагулина**, канд. физ.-мат. наук, доцент,  
ведущий научный сотрудник ИПРЭ РАН

## **Новые возможности экономики знаний и проблемы рынка труда<sup>2</sup>**

**Аннотация.** В статье акцентировано внимание на достижениях экономики знаний, связанных с развитием информационных и телекоммуникационных технологий, изменением качества жизни в условиях нового технологического уклада. В числе перспективных рынков для реализации новых сквозных приоритетных технологий выделены: рынок распределенных систем беспилотных летательных аппаратов, рынок беспилотных автотранспортных средств, рынок средств человеко-машинных коммуникаций и др. Наряду с новыми рынками, появляются серьезные проблемы на традиционных рынках, в первую очередь – на рынке труда, о которых пишет автор.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, экономика знаний, технологии, качество жизни, рынок.

Инновационные преобразования в развитых странах мира сделали необратимым становление и развитие экономики знаний. Достижения и неудачи страны в экономике знаний определяют ее конкурентоспособность, устойчивость к внешним вызовам и угрозам, внутренние возможности и успехи, качество жизни.

В экономике знаний посредством механизмов инновационного развития создаются особые условия для повышения отдачи от использования накопленного инновационного потенциала. Особая роль принадлежит информационным и телекоммуникационным технологиям, которые обеспечивают перетоки знаний в пределах всей социо-эколого-экономической системы и способствуют ее ускоренной трансформации. В том же направлении происходят современные экономические и технологические изменения, в том числе:

- рост всемирной информационной «включенности» по экспоненте – в связи с уменьшением затрат на стоимость подключения к информационным сетям;
- рост вычислительных мощностей, сопровождающийся снижением основных видов затрат;
- появление дешевых средств и способов хранения больших объемов самых разнообразных данных;
- применимость современных технологий в контексте больших массивов данных;

---

<sup>2</sup> Статья подготовлена по результатам ФНИ по Программе фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013–2020 гг.

- использование возможности обрабатывать сырые данные на уровне ридового потребителя.

Колоссальные изменения, затрагивающие самые основы человеческой жизни, открывают новые перспективы и для экономического развития, и для повышения качества жизни. Принципиальное отличие от достижений предшествующих этапов развития состоит в том, что открывается огромный массив новых возможностей для большинства: Интернет-торговля, цифровое сельское хозяйство, «умные» электросетевые системы, беспилотный транспорт, персонализированное здравоохранение. Государство, со своей стороны, разворачивает проекты, которые в длительной перспективе должны обеспечить рост качества жизни.

В России в рамках национальной технологической инициативы запланировано реализовать сквозные приоритетные технологии: большие данные, искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовые технологии, новые и портативные источники энергии, новые производственные технологии, сенсорика и компоненты робототехники, технологии беспроводной связи, технологии управления свойствами биологических объектов, нейро-технологии, технологии виртуальной и дополненной реальности [1]. В числе перспективных рынков для их реализации определены рынки, которые нами описаны в [2] и представлены на рисунке 1.

AeroNet	•Рынок распределенных систем беспилотных летательных аппаратов
AutoNet	•Рынок беспилотных автотранспортных средств
NueroNet	•Рынок средств человеко-машинных коммуникаций
HealthNet	•Рынок персонализированной медицины
EnergyNet	•Рынок интеллектуальных и распределенных электрических сетей
SafeNet	•Рынок новых персональных систем безопасности
FinNet	•Рынок децентрализованных финансовых систем и валют
FoodNet	•Рынок продовольствия, обеспеченный интеллектуализацией, автоматизацией и роботизацией на всех стадиях технологического процесса: от производства до потребления
MariNet	•Рынок морских интеллектуальных систем

Рисунок 1 – Новые рынки в современной экономике

Уровень сервисов усложняется, объединяя ранее разрозненные технологии, создаются совершенно новые подходы к управлению производственными процессами и окружающей средой [3]. В числе ярких примеров можно привести PLM-системы (управление жизненным циклом продукта/изделия), BPM-системы (управление деловыми процессами). На бытовом уровне жизнь людей призваны улучшить умный дом, умные парковки, умные замки и многое другое. Следует отметить, что успешность внедрения новых подходов определяется многими факторами, среди которых отношение общества к цифровым трансформациям, структурные и институциональные преобразования, переосмысление отношений государства и бизнеса, новый вид организации работы и новые механизмы регулирования.

Наряду с ростом возможностей по удовлетворению индивидуальных потребностей и повышением качества жизни для большинства, нельзя не отметить появление и нарастание серьезных проблем, обусловленных цифровизацией. В первую очередь, это радикальное изменение ситуации на рынке труда, связанное с отмиранием ряда профессий и повышением спроса в отраслях Индустрии 4.0.

Дисбаланс спроса и предложения в высокотехнологичных секторах экономики означает появление структурной безработицы, покрыть который можно лишь при условии адекватной подготовки кадров и хорошей работы системы дополнительного образования, благодаря профессиональной переподготовке и повышению квалификации специалистов. Рост структурной безработицы способен привести к падению реальных доходов населения и, как следствие – к сокращению инвестиционных возможностей экономики, что в перспективе может спровоцировать падение качества жизни. Нехватка инвестиций серьезно ограничивает возможности дальнейшей цифровизации и роста.

На фоне сокращения транзакционных издержек в экономике, роста вовлеченности искусственного интеллекта в процессы принятия решений, риски и неопределенность, например, на финансовом рынке, который более других рынков оперирует цифровыми активами, в условиях цифровизации могут не уменьшаться, а наоборот, возрастать. Ограниченность аналитических моделей и платформ оставляет открытой проблему поиска новых научных теоретико-методологических подходов [4]. Внезапные изменения ситуации на виртуализированных рынках на фоне идентичных или близких методик работы с информацией и технологий принятия решений у большинства пользователей способны спровоцировать разрушительный по своей силе «эффект толпы» или паники.

Еще одна проблема обусловлена появлением цифрового разрыва в развитии и использовании цифровых инноваций как на региональном уровне, так и в масштабе мировой экономики. Примером может служить

разная степень готовности применения и использования технологий искусственного интеллекта корпорациями как в разных регионах, так и в разных странах, разный уровень цифровой грамотности населения.

Здесь приведен далеко не полный перечень проблем, решать которые нужно сообща, так как вероятная польза от их решения однозначно перевешивает все риски и возможные угрозы.

### **Список литературы:**

1. Okrepilov V., Kuzmina S., Kuznetsov S. Tools of Quality economics: sustainable development of a ‘smart city’ under conditions of digital transformations of the economy. International Scientific Conference ‘Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service’ (DTMIS-2018) 21-22.11.2018

2. Gagulina N., Samoylov A., Novikov A. and Yanova E. Innovation-driven development and quality of living under conditions of digital economy. E3S Web of Conferences, Vol. 157, 04037 (2020). (<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704037>)

3. Куприяновский В.П., Синягов С.А., Намиот Д.Е. и др. Экономические выгоды применения комбинированных моделей BIM-ГИС в строительной отрасли. Обзор состояния в мире // International Journal of Open Information Technologies ISSN: 2307-8162 vol. 4, no. 5, 2016. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskie-vygody-primeneniya-kombinirovannyh-modeley-bim-gis-v-stroitelnoy-otrasli-obzor-sostoyaniya-v-mire> (дата обращения: 30-09-2021).

4. Ahlstrom, D., Arregle, J.-L., Hitt, M.A., Qian, G., Ma, X. and Faems, D. (2020), Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the new normal. – URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12569> (дата обращения: 28-09-2021).

**Е.А. Горин**, д-р экон. наук, профессор, гл. науч. сотр. ИПРЭ РАН  
**С.А. Иванов**, д-р экон. наук, доцент, вед. науч. сотр. НИУ ВШЭ  
**М.Р. Имзалиева**, аспирант ИПРЭ РАН

### **Четвертая промышленная революция и профессиональное образование: социальный аспект**

**Аннотация.** Рассматривается формирование новых производств и форм хозяйственного взаимодействия, изменения социальных отношений и требований к профессиональному образованию в условиях интенсивного

технологического развития и интенсификации информационного обмена на основе новых технологических возможностей и инновационного потенциала промышленности. Оценивается наличие у работников необходимых навыков для создания новых технологий. Приведены прогнозы влияния процессов цифровизации на хозяйственную деятельность петербургских предприятий и организаций.

**Ключевые слова.** Инновационный процесс, промышленность, образование, социализация, цифровизация.

Развитие индустриального сектора российской экономики на новой и передовой технологической основе сегодня является базовым общественным приоритетом, необходимо развитие национальных «центров технологического-экономического превосходства», поскольку экономические лидеры будущего – лидеры технологические [1], России необходимо использовать технологические возможности регионов, имеющих развитую научно-образовательную и ресурсно-производственную базу в целях ускоренного инновационного развития. В этой ситуации Санкт-Петербург может и должен стать одним из ведущих центров по реализации задачи технологического прорыва, инициатором внедрения прогрессивных производственных технологий во всех сферах новой экономики.

В силу специфики многих отечественных производств, процесс их технологического преобразования, цифровизации и массовой автоматизации не будет быстрым. Предприятиям пока еще экономически не выгодно роботизировать производственный процесс, поскольку сохраняется относительно невысокий уровень оплаты труда работников низкой квалификации, а рынок таких предложений весьма обширен. Более того, ряд существующих производств по своей сути не могут воспринять новые организационно-технические принципы, в том числе элементы «Индустрии 4.0», и перспективы функционирования таких предприятий будут оцениваться на основе ресурсно-энергетических ограничений [2].

Вместе с тем, роль производственных коллективов и ценность конкретных квалифицированных работников будут возрастать, а задачи, стоящие перед системой образования, усложняются. В связи с этим усиливается роль работодателей, которые участвуют в профессиональной ориентации и задают направление и уровень профессиональной подготовки в процессе обучения. Затем выпускник становится членом трудового коллектива, где и продолжается работа по обучению профессии и, что важно, по дальнейшему воспитанию. Чем раньше такая работа начнется и чем конкретнее будет взаимодействие предприятия и учебного заведения, тем лучшего эффекта можно ожидать.

Подчеркнем, что для увеличения инновационной активности в промышленности требуется не только работа по формированию компетенций высокопрофессиональных работников, но создание у них принципиально

нового образа мышления, отличающегося повышенной ответственностью за свои действия, пониманием возможных их негативных последствий, одновременно со становлением более совершенных отношений в рабочих коллективах

Таким образом, важнейшим компонентом достижения роста инновационной активности в промышленности и увеличения эффективности технологического трансфера является интеграция промышленности и профессионального образования, совмещение интересов различных возрастных групп и достижение социализации творческой молодежи, а также нейтрализация навязываемых обществу принципов индивидуализма и добавившегося из-за пандемии изоляционизма. Выделение и использование социального аспекта с опорой на молодежь с качественным профессиональным образованием объективно ускоряет инновационную модернизацию промышленности и обеспечивает ее эффективность.

Кроме того, существенно расширяется спектр и повышается научный уровень предлагаемых к внедрению разработок. Профессиональные качества специалистов предприятий сравниваются с квалификациями ученых исследовательских учреждений и университетов.

Дополнительным барьером для перманентной и активной модернизации производства являются сложности встраивания инноваций для достижения эффективной экономической деятельности. Новые инструментари не получили широкого распространения, а руководители предприятий в большинстве не верят в быструю окупаемость стратегических инвестиций в инновации. Тормозящим фактором становится и стоимость внедрения инноваций, вне зависимости от их генерации внутри предприятия или использования из сторонних источников, поскольку обычно активно практикуется политика максимального снижения себестоимости продукции и транзакционных затрат, что не предполагает внедрения новшеств [3]. На рисунке 1 приведены данные официальной статистики по инновационной активности в 2020 году.

Одновременно во всех сферах жизнедеятельности возрастает проблема доминирования индивидуализма, стараниями определенных либеральных кругов замещающего коллективизм и социальную справедливость. Как отмечает Г.Б.Клейнер [5], в этой связи усиливается необходимость формирования в России новой системы социального регулирования, поскольку социальное государство предполагает качественное изменение условий трудовой деятельности человека и его внутриведомственной занятости.

Классическое малое инновационное предприятие строится на основе сплоченности коллектива вокруг носителя идеи и инициативного объединения для практической реализации новации. В этом случае позитивная сторона – ориентация на закрепление результатов и расширение использования, содержит и негативные составляющие, в том числе значительную

закрытость по отношению к внешним воздействиям и контактам. Это в значительной мере относится и к взаимодействию в системе «образование-наука-производство».

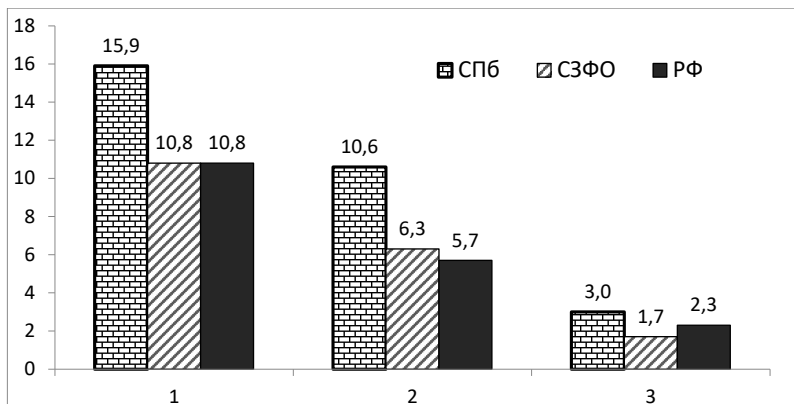


Рисунок 1 – Показатели инновационной активности в 2020 году, %, по данным [4]: 1 – удельный вес организаций, осуществляющих инновационную деятельность; 2 – удельный вес инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженной продукции; 3 – удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженной продукции, выполненных работ и услуг

Наши исследования показывают, что разрыв между образованием и реальным производством не сокращается, в результате чего до 50% профессиональной подготовки выпускников высших учебных заведений осуществляется уже на предприятии. Возможно, что этим объясняется и низкий уровень инновационной активности в экономике, ожидаемого роста пока не наблюдается, несмотря на провозглашенную ориентацию на технологическое развитие и принимаемые для этого меры [6].

К указанной ситуации добавляется результат проведенных преобразований в образовании, в результате чего российская экономика реально ощутила снижение качества подготовки специалистов и дефицит профессиональных кадров в большинстве отраслей, особенно в инженерной сфере.

Это сказывается на низком уровне инновационной активности в экономике, в том числе для малых промышленных предприятий, что демонстрируют данные на рисунке 2. Расширение использования новых продуктов и технологий и увеличение инновационной активности может успешно осуществляться рядом механизмов, в том числе на основе взаимосвязи, воз-

никающей в процессе подготовки работников предприятий как специалистов высшей квалификации в вузах и научных организациях в рамках третьей ступени обучения (аспирантуры). Стимулируется творческий потенциал самих работников предприятий, которые выступают как проводники в производственный сектор результатов исследовательской деятельности вузов и научных организаций, а также как формователи запросов от реальных потребностей предприятий в новых технологиях, материалах и продуктах. Одновременно сохраняется замкнутость инновационного процесса в рамках промышленного предприятия [7].

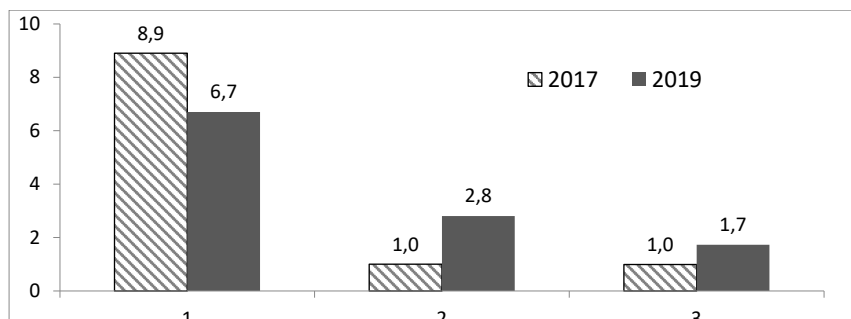


Рисунок 2 – Инновационная деятельность петербургских малых предприятий промышленных видов деятельности с численностью более 15 человек (по данным [4]): 1 – удельный вес малых предприятий, осуществляющих технологические инновации, %; 2 – затраты на инновационную деятельность, в 2017 году составили 667,7 млн. рублей = 1; 3 – удельный вес инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженной продукции, выполненных работ и услуг, %

В ближайшей перспективе на смену *знания*, как основного ресурса и результата экономической деятельности, приходит *интеллект* как драйвер перехода от имеющегося знания к новому знанию. Причем, естественный интеллект, искусственный интеллект и социальный интеллект объединяются в понятие системный интеллект, что формирует интеллектуальную экономику как экономику смыслов в отличие от коммерческой экономики как экономики целей [8].

Именно поэтому для увеличения инновационной активности в промышленности требуется не только работа по формированию компетенций высокопрофессиональных работников, но создание у них принципиально нового образа мышления, отличающегося повышенной ответственностью за свои действия, пониманием возможных их негативных последствий, од-



новременно со становлением более совершенных отношений между сотрудниками в рабочих коллективах и между разными подразделениями организации [9].

В этом контексте полезно взглянуть на количество и динамику желающих поступить в аспирантуру по некоторым техническим направлениям подготовки в Санкт-Петербурге, представленные на рисунке 3 [4, 10].

Если учесть, что определенная часть этих исследователей, численность которых как показывает рисунок 3, снижается, а ведь на них возлагаются надежды в генерации новых идей и их дальнейшей реализации, кроме того часть из них после получения высокой квалификации, к сожалению, уедет за рубеж, то становится очевидной неизбежная потеря потенци перспективных отечественных разработок. Кстати, численность персонала, занятого исследованиями и разработками, с 2000 по 2019 год возросла в Германии и США в 1,5 раза, в КНР – в 4,75 раза, а в России сократилась на 25% [11]. Потери наших позиций будут нарастать, если не принимать неотложных мер по восстановлению престижности научно-инженерной деятельности и по соответствующему государственному стимулированию научных исследований.

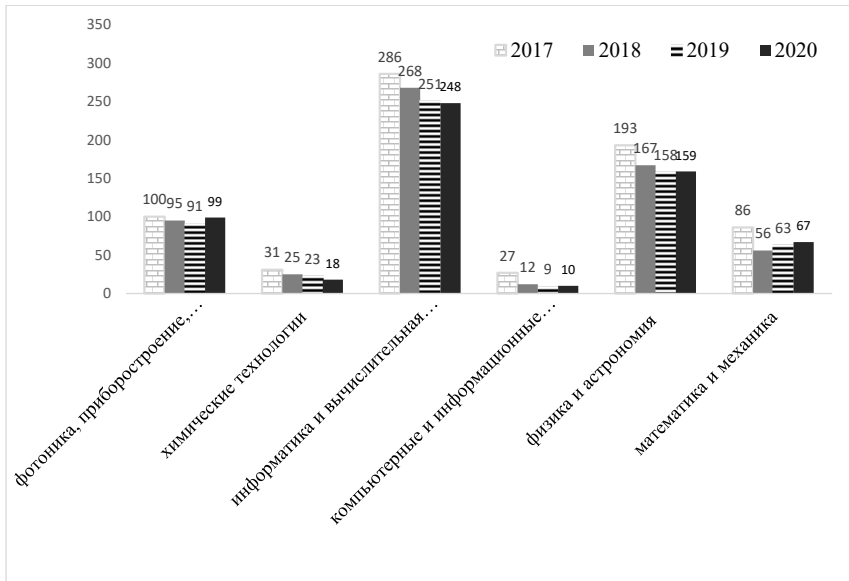


Рисунок 3 – Прием в аспирантуру по некоторым перспективным научно-техническим направлениям для исследовательских учреждений и вузов Санкт-Петербурга, чел., по данным [4, 10]

Здесь же на рисунке 4 приведем возрастной состав исследователей по данным петербургской статистики [4]. «Провал», связанный со сложным периодом 90-х гг., дополнительно осложняет передачу накопленного опыта в научных и производственных коллективах. Как известно, все «новое» – по сути модифицированное «старое», но при этом наложенное на рост объема знаний и возрастание скорости изменений. Главное отличие происходящих преобразований во всех сферах экономики и человеческой деятельности – всеобъемлющий охват информационными технологиями [12].

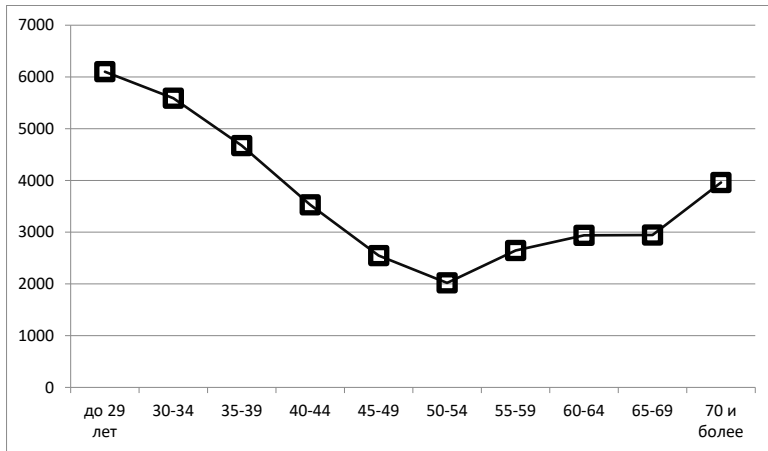


Рисунок 4 – Возрастной состав исследователей в Санкт-Петербурге в 2020 году [4], чел.

Весьма дискуссионными являются утверждения главы «Сбербанка» Г. Грефа об очень (!) низком уровне российского высшего образования, однако нельзя не согласиться с его высказываниями по поводу необходимости «создания новой системы образования и инвестиций в людей», об ориентации на «гибкого человека», отслеживающего быстро развивающиеся технологии [13]. Действительно, ключевое противоречие в современной мировой экономике и вообще в состоянии мирового сообщества – угрожающая дифференциация, скорость развития технологий и отставание от них развития человека.

Нами был проведен опрос по влиянию процессов цифровизации на хозяйственную деятельность петербургских предприятий и организаций, результаты которого для промышленных компаний приведены на рис.5. Существенно, что ожидание перемен связано с совершенствованием организации труда и повышением требований к квалификации персонала, но не

со снижением численности и изменением структура профессий и специальностей.

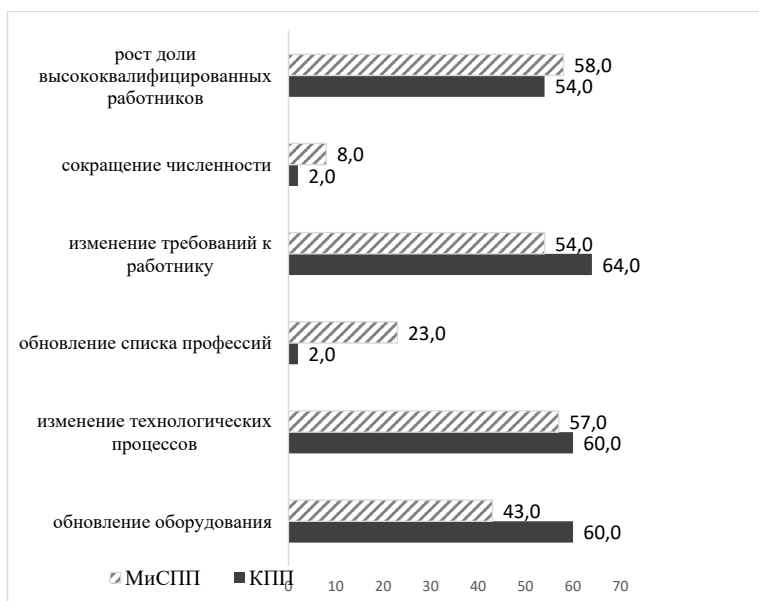


Рисунок 5 – Доля респондентов, отметивших ожидаемые изменения более 25 процентов в ближайшие пять лет, в % (КПП – крупные промышленные предприятия, МиСПП – малые и средние промышленные предприятия)

Опыт показывает, что реального долговременного успеха достигают предприятия, где эффективно используются кадровые ресурсы, обеспечивается доброжелательная творческая обстановка. В работе детально [14] обсуждается взаимосвязь между возможными структурами трудовых коллективов промышленных предприятий и уровнем их инновационной активности. В любом случае выстраивается горизонтальная и вертикальная структура координации и управления, рациональное распределение ответственности [15].

Помимо прочего, это позволит отчасти решить проблему дефицита кадров, который постоянно испытывают промышленные предприятия.

Как показали результаты наших исследований, проведенных совместно с Союзом промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга, проблема дефицита кадров, особенно квалифицированных рабочих, не теряет своей остроты, а, наоборот, усиливается (рисунок 6).

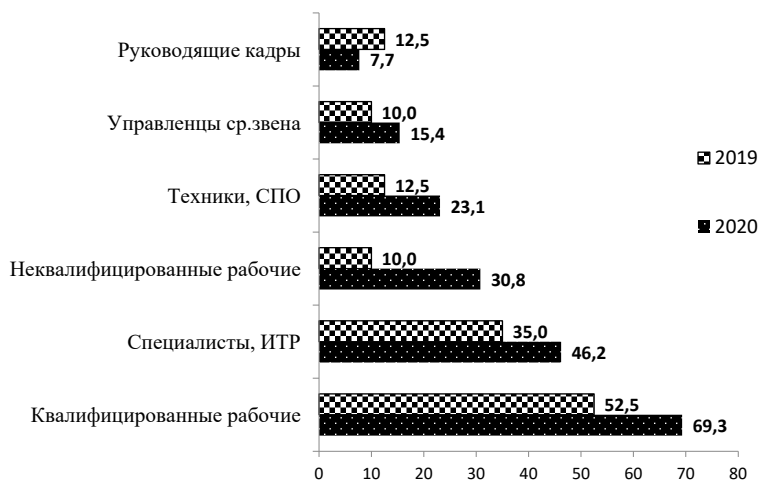


Рисунок 6 – Дефицит кадров на предприятиях – членах Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга (доля предприятий, испытывающих дефицит по данным опроса), %

Стоит отметить принципиально новое явление XXI века – прекариат, то есть возникновение социальных групп, постоянно занятых временной работой и, соответственно, с урезанными социальными правами и возможностями, что снижает социальное взаимодействие и меняет психологию, особенно у молодежи, усиливает противоречия между научно-техническим прогрессом и интересами общественного комфорта и стабильности [16].

Наши исследования показывают, что уровень коммуникации исследователей и вузовских разработчиков с потенциальными пользователями из бизнеса недостаточен, ограничен рамками научных конференций и формальных контактов руководителей. В структурах управления мало специалистов-практиков, знающих проблемы промышленности.

В противовес негативным тенденциям изоляционизма именно в системе промышленных предприятий реализуются коллективистские и творческие возможности, формируется позитивный уровень социального самочувствия индивида. Стремление к научному прогрессу, усиленное стремлением к признанию и уважению, было и остается могущественным человеческим мотивом [17], а в случае инновационной деятельности является основой формирования творческих коллективов, успешного функционирования высокотехнологичных предприятий, активного использования новаций во всех сферах экономики.

Для многих отечественных, в том числе петербургских предприятий четвертая промышленная революция является серьезным вызовом, а устаревающие традиционные подходы к производственным процессам, внедрению новаций, подготовке и переподготовке кадров, работе с персоналом существенно снижают их конкурентные возможности на перспективных высокотехнологичных рынках [18]. Поэтому повышение общего уровня промышленного производства и всей сопутствующей инфраструктуры, в том числе оптимизация системы «образование-наука-производство», является основой поступательного общественного развития и залогом успешного перехода Российской Федерации к цифровой экономике [19].

### Список литературы:

1. С.Д.Бодрунов. Грядущее. Новое индустриальное общество: перезагрузка. – М.: Культурная революция, 2016. – 352 с.
2. Е.А.Горин. Современная промышленная политика: факторы трансформации // Бюллетень науки и практики, 2018, т.4, № 9, с.218-227
3. Е.А.Горин. Современная промышленная политика: технологический трансфер // Бюллетень науки и практики (электронный журнал), 2021, том 7, № 5, с.302-314
4. Наука и инновации Санкт-Петербурга в 2020 году. Статистический бюллетень. – СПб, Петростат. 2021. – 67 с.
5. Г.Б.Клейнер. Реформа системы социального регулирования в России и приоритеты развития трудовых коллективов предприятий // Труды Вольного экономического общества России, 2019, т.217, с.120-136
6. С.В.Кузнецов, Е.А.Горин, М.Р.Имзалиева. Инновационная динамика в экономике Санкт-Петербурга: ожидания и результаты // Инновации, 2019, № 9 (251), с. 38-44
7. С.В.Кузнецов, Е.А.Горин, М.Р.Имзалиева. Социальный потенциал инновационной экономики: региональный аспект // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития, 2020, № 2-3 (61-62), с.24-32
8. Г.Б.Клейнер. Интеллектуальная экономика нового века: экономика постзнаний // Экономическое возрождение России, 2020, № 1 (63), с.35-49
9. И.Б.Кузнецов. Гуманитарные технологии в практике профессионального образования // Глобальный научный потенциал, 2019, № 10 (103), с.108-111
10. Наука и инновации Санкт-Петербурга. Статистический бюллетень. – СПб, Петростат. 2020. – 67 с.
11. Наука. Технологии. Инновации: 2021: краткий стат.сборник. – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 92 с.
12. К.Шваб. Технологии Четвертой промышленной революции. – М.: Эксмо, 2018. – 320 с.

13. Г.Греф об образовании: нужны «гибкие» люди с «мягкими» навыками: <https://www.vesti.ru/finance/article/2648276>

14. Ю.В.Никиточкина. Типологизация коллективов современных предприятий разного уровня инновационной активности // Российское предпринимательство, 2018, т.19, № 4, с.1331-1342

15. Г.Б.Клейнер. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008. – 567 с.

16. Прекариат: становление нового класса (коллективная монография) / Под ред. Ж.Т.Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2020. – 400 с.

17. М.Спенс. Следующая конвергенция: будущее экономического роста в мире, живущем на разных скоростях. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2013. – 336 с.

18. Е.А.Горин, А.А.Золотарев. Экспортный потенциал отечественной экономики: возможности и ограничения // Экономическая наука современной России, 2020, №3 (90), с.103-116

19. С.А.Иванов, Е.А.Горин. Цифровизация экономики и проблемы кадрового обеспечения предприятий. // Инженер – создатель материального мира будущего. Сборник статей III (VIII) Всероссийской очно-заочной научно-практической конференции с международным участием в рамках Петербургского международного образовательного форума Международной очно-заочной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, (25.03.2020 – Санкт-Петербург) /Под ред. Козловой А.Г., Крайновой Л.В., Расквалова В.Л., Денисовой В.Г. – СПб.: ЧУ ДПО «Академия Востоковедения», 2020. с. 19-24.

**П.А. Горохова**, ассистент СПбГТИ (ТУ)

**Анализ основных проблем стратегического управления  
организационно-экономическим обеспечением сферы услуг  
в условиях современного кризиса**

Современный кризис 2020 – 2021 г. г. различным образом повлиял на развитие отраслей сферы услуг национальной экономики. Как показано на рисунке 1, в наиболее существенной степени от длительной кризисной ситуации пострадали такие отрасли рассматриваемого сектора национальной экономики, как сфера гостиничных услуг, услуг туризма, услуг общественного питания и бытовых услуг населению. При этом такого рода спад был обусловлен, по мнению автора, не только фактором локдауна весны-лета

2020 г. и иными негативными последствиями кризиса, но и недостаточной эффективностью организационно-экономического обеспечения развития ряда отраслей сферы услуг.



Рисунок 1 – Изменение индекса физического объема оказания основных видов услуг населению РФ, 2020 г. к 2019 г., % [3].

Вместе с тем, сравнительный анализ позволяет сделать вывод о том, что сферы туристских услуг и тесным образом связанная с нею сфера услуг гостиничного сектора экономики РФ в несколько меньшей степени пострадали от ситуации современного кризиса по сравнению с аналогичными отраслями мировой экономики. С точки зрения автора, определенную положительную роль в сдерживании темпов падения данных отраслей сыграла федеральная программа “туристического кэшбека” по направлениям внутреннего туризма, начавшая действовать с осени 2020 г. и впоследствии пролонгированная на 2021 г. [2].

Ситуация современного кризиса негативно сказалась и на финансовых механизмах развития большинства компаний сферы услуг РФ. Так, имело место снижение уровня фактической ликвидности деятельности большинства субъектов хозяйствования национальной сферы услуг (средний коэффициент текущей ликвидности в сфере услуг РФ составил в 2020 г. 0,97 [4] при минимальном рекомендуемом значении данного показателя, равном 1,5 [5]) ввиду действия следующих основных причин:

-ухудшение возможностей рефинансирования краткосрочных банковских кредитов и кредиторской задолженности предприятий – традиционных источников финансирования оборотных активов;

-резкое сокращение возможностей мобилизации такого перспективного механизма повышения уровня платежеспособности деятельности компаний различного профиля, как факторинг, ввиду повышенных рисков предложения такого рода инструмента в условиях длительного течения кризиса специализированными факторинговыми компаниями и банками;

- существенное снижение доступности долгосрочного банковского кредитования инвестиционных проектов сферы услуг (рисунок 2), удельный вес которого в общем объеме финансового обеспечения развития данной отрасли экономики РФ и без того являлся в 2010 годах достаточно низким.



Рисунок 2 – Удельный вес долгосрочного банковского кредитования в структуре источников финансирования сферы услуг РФ, % [6]

Вместе с тем, современный кризис вызвал некоторые положительные эффекты развития сферы услуг национальной экономики. Так, как отмечается в исследовании, осуществленном специалистами цифровой платформы Avito, ситуация кризиса вызвало интенсивное развитие услуг, оказываемых гражданам и организациям России физическими лицами, получившими правовой статус самозанятых [7].

На основании вышесказанного, автором систематизированы основные проблемы стратегического управления организационно-экономическим обеспечением сферы услуг в условиях современного кризиса (2020 – 2021 гг.) (таблица 1).



Таблица 1 – Анализ основных проблем стратегического управления организационно-экономическим обеспечением сферы услуг в условиях современного кризиса (2020 – 2021 г. г.) (авторские разработки)

Группы проблем	Основные проблемы
1. Институциональные проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>-отсутствие специальной федеральной программы антикризисной поддержки сферы услуг;</li> <li>-недостаточность регламентации развития сферы услуг в рамках новой, утвержденной в 2019 г. и реализуемой в настоящее время системы национальных проектов РФ;</li> <li>-недостаточность налоговых льгот для компаний сферы услуг в антикризисный период (подобных, например, сокращению ставки налога на прибыль для IT-компаний РФ с 20,0% до 3,0% с 1.01.2021 [1])</li> </ul>
2. Организационные проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>-недостаточный уровень стратегической гибкости организационных структур управления многими отечественными компаниями сферы услуг;</li> <li>-достаточно фрагментарная, не вполне эффективная интеграция ряда компаний сферы услуг РФ, в особенности малых и средних предприятий, в пространство современной цифровой экономики;</li> <li>-усилившееся в рамках кризисной ситуации негативное влияние на организацию деятельности отечественных компаний сферы услуг проблем коррупционного характера.</li> </ul>
3. Финансовые проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>-недостаточная эффективность систем финансового менеджмента компаний сферы услуг РФ, проявлявшаяся в крайне высоком удельном весе убыточных организаций даже в докризисный период;</li> <li>-существенный дефицит долгосрочного банковского кредитования процессов и проектов развития сферы услуг РФ;</li> <li>-неразвитость института страхования предпринимательских рисков в РФ в целом и рисков развития компаний сферы услуг в том числе.</li> </ul>

Группы проблем	Основные проблемы
4. Методические проблемы	<p>-неразвитость инструментария количественной оценки влияния кризиса на эффективность развития отдельных компаний и функционирование национальной сферы услуг в целом;</p> <p>-несовершенство методического обеспечения факторного анализа процессов развития сферы услуг, в т.ч. в кризисных условиях хозяйствования;</p> <p>-низкий уровень эффективности методик комплексной оценки управления развитием сферы услуг.</p>

От качества решения методических проблем в долгосрочной перспективе зависит эффективность преодоления других типов выделенных проблем развития сферы услуг РФ, усилившихся в условиях кризисной ситуации 2020 – 2021 г. г., в частности интенсификация финансового обеспечения инвестиционных проектов сферы услуг, рациональность и научная обоснованность направлений совершенствования организационных структур управления компаниями сферы услуг и т.п.

#### Список литературы:

1. Налоговый Кодекс Российской Федерации. М.: Юристъ, 2021, Гл.25.
2. Постановление Правительства РФ от 10 августа 2020 г. N 1200 "Об утверждении Правил предоставления в 2020 и 2021 годах из федерального бюджета субсидии акционерному обществу "Национальная система платежных карт" на стимулирование доступных внутренних туристических поездок через возмещение части стоимости оплаченной туристской услуги"
3. Российский статистический ежегодник. – М.: Изд-во Федеральные службы государственной статистики, 2021.
4. Российская экономика: проблемы и перспективы. – М.: Изд-во Института экономической политики, 2021. С.158.
5. Файт, Э. Введение в проектное финансирование / Э. Файт. – М.: Интелбук, 2008. С.71.
6. Якимов А.В. Проблемы финансового обеспечения отраслей сферы услуг // Вестник экономики и управления. 2021. №4. С.51.
7. Российский рынок услуг: Исследование Авито Услуг и Data Insight: самозанятые исполнители и микробизнес в различных категориях услуг и регионах [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://business.avito.ru/services-research> (дата обращения 12.09.2021).

### Факторы влияющие на уровень безработицы в странах БРИКС

**Аннотация.** В статье рассмотрен уровень безработицы в странах БРИКС- Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР в 2020г. Проанализированные основные трудности на рынке труда, спровоцированные COVID-19.

**Ключевые слова:** безработица, занятость, рынок труда, пандемия COVID-19

БРИКС – это объединение пяти быстроразвивающихся стран, которые имеют схожие взгляды на экономические, политические, социальные, демографические проблемы. Это межгосударственное объединение создано в июне 2006 года, в ее состав входят Федеративная Республика Бразилия, Российская Федерация, Республика Индия, Китайская Народная Республика и Южно-Африканская Республика. Инициатором создания объединения выступила российская сторона.

БРИКС считает уровень безработицы опасно высоким. В данной статье рассматриваются показатели общей и регистрируемой безработицы. Уровень общей безработицы определяется как удельный вес численности безработных в численности экономически активного населения. Уровень официально зарегистрированной безработицы определяется как удельный вес численности официально зарегистрированных безработных в численности экономически активного населения. На уровень безработицы и сферу занятости стран БРИКС существенное влияние оказывает пандемия коронавируса COVID-19. В ходе исследования данного влияния использованы такие методы, как сравнительный анализ, группировка, а также применен системный подход в оценке глубины проблем занятости и безработицы.

Одним из важных социальных показателей является уровень безработицы. Ниже представлены данные об уровне общей безработицы в странах БРИКС за 2020 год.

Страна	Уровень общей безработицы (%)	Численность населения (млн чел.)
ЮАР	34,4	60
Бразилия	14,7	213
Индия	6,5	1390
Россия	5,8	147
Китай	5,6	1412

Основными причинами безработицы с точки зрения экономической теории и практики являются: избыток населения, смена профессиональных интересов, низкий платежеспособный спрос, географическое перемещение

населения или, как в нашем случае, экономический кризис, вызванный пандемией. COVID-19 существенно повлиял на занятость в странах БРИКС. Пандемия коронавируса и ограничительные меры, принятые для борьбы с ней, значительно повлияли на экономику многих стран. Существенным изменениям подверглись и рынки труда – впервые на показатели занятости оказывало влияние не только общее состояние экономики, но и введенные для ряда отраслей прямые ограничения на способы предоставления услуг.

Рост безработицы наблюдался как по показателю, характеризующему общую безработицу (рассчитывается согласно стандартам Международной организации труда, МОТ), так и по показателю регистрируемой безработицы, который фиксирует количество граждан, обратившихся в государственные центры занятости и официально признанных безработными. На рисунках 1–5 представлена динамика уровня безработицы стран БРИКС в 2020 году.

Рассмотрим, как повлияла пандемия на рынок труда в каждой стране БРИКС и меры поддержки государства:

ЮАР понесла колоссальные потери в связи с COVID-19. Уровень безработицы поднялся в 2020 году до 30 %. Основными причинами такого уровня безработицы такой динамики являются неэффективная система образования, строгие законы о труде и пандемия COVID-19. Составлено по материалам [1.a].

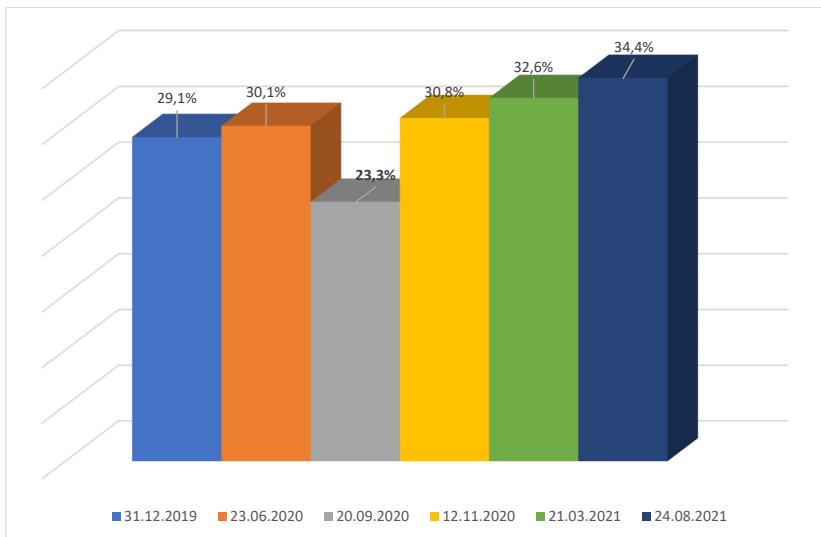
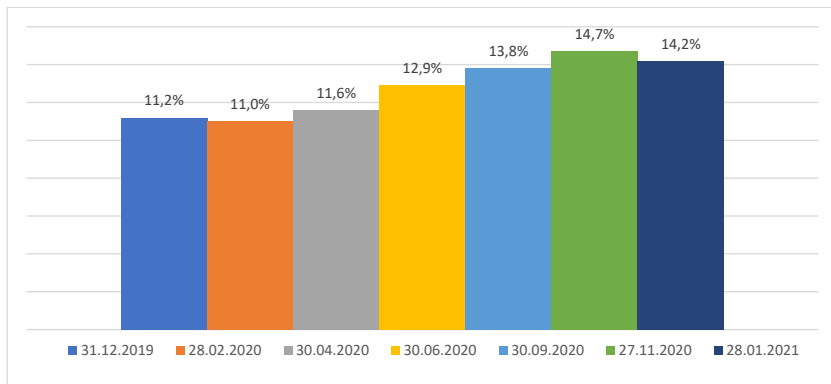


Рисунок 1 – Данные по уровню безработицы в Южной Африке (%)

Нужно отметить, что Южно-Африканская Республика столкнулась с самой крупной вспышкой вируса на континенте. С момента введения карантинных мероприятий убытки понесли многие отрасли экономики – сельское хозяйство, коммунальные услуги, банковское дело. Было осуществлена ликвидация от 20 000 до 50 000 рабочих мест. Финансовый сектор потерял 278 тыс. рабочих мест, а промышленный – 83 тыс. рабочих мест. За первый квартал 2020 года на биржу обратились около 350 тыс. человек, которые составляют более 45% от населения страны. По сравнению с 1 кварталом 2021 года (32,6 %) уровень безработицы в стране поднялся за период с апреля по июнь и стал равен 34,4 %. Как сообщает Статистическое управление ЮАР на сегодняшний день в стране в поисках работы находятся порядка 7,8 млн человек, это на 600 тыс. больше, чем за предыдущий квартал

Бразилия. За все время пандемии безработица в Бразилии выросла приблизительно до 14,7 %, рынок труда потерял более 1,1 млн рабочих мест.

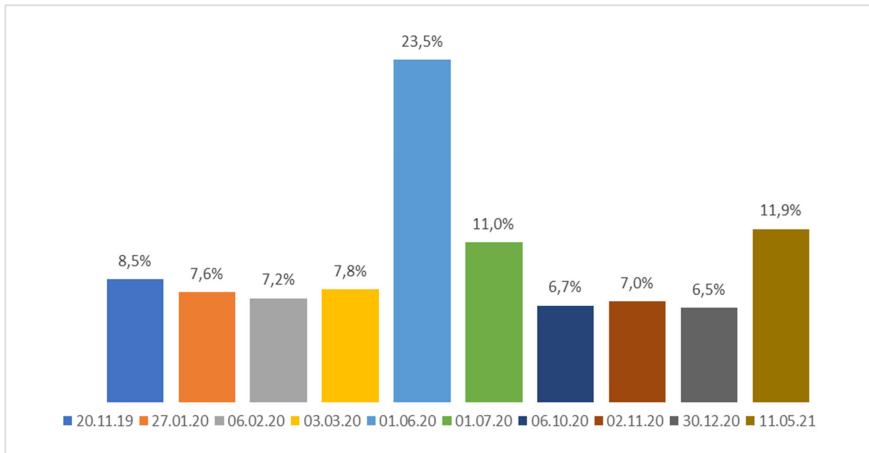


Составлено по материалам [1.b].

Рисунок 2 – Последние данные по уровню безработицы в Бразилии (%)

Пандемия стала одним из самых сложных испытаний для современной Бразилии. Правительству пока не удастся снизить процент безработицы и экономический спад, но оно принимает все возможные меры по выведению страны из кризиса, связанного с эпидемией. Для социальной поддержки населения выделяется более 2,5 млрд реалов, это значит, что свыше 20 млн человек должны получить не менее 600 реалов. Помимо материальной поддержки, малоимущим доставляют еду и одежду. В Бразилии высокий уровень безработицы до 14% продолжает держаться и до настоящего времени.

**Индия.** Значительно пострадала от пандемии и Индия. В апреле 2020 г. без работы осталось 122 млн человек. Наибольший пик безработицы в Индии наблюдался в мае и составил 23,5%. Данное падение рекордное для этой страны. Сильнее всего от COVID-19 пострадал малый бизнес. Если в марте мелкой торговлей занимались около 128 млн человек, то в апреле работа осталась только у 37 млн.



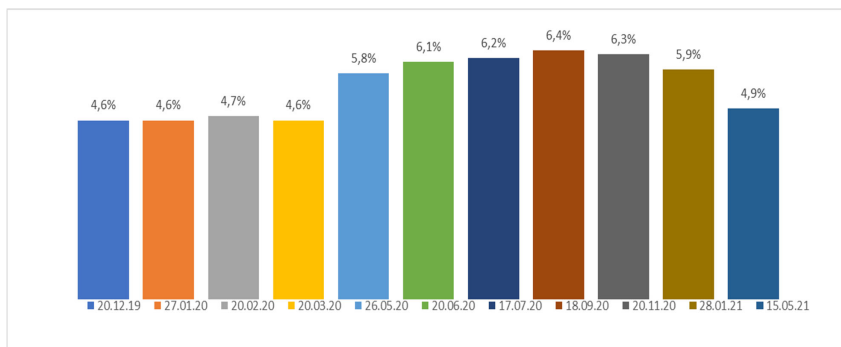
Составлено по материалам [1.с].

Рисунок 3 – Данные по уровню безработицы в Индии (%)

Чтобы решить эту проблему, власти Индии выделили 22 млрд долл. для поддержки экономики в условиях инфекции, обеспечили выплаты наиболее пострадавшим, обеспечили страхование для врачей, которым это необходимо. Данные меры поддержки обеспечили стабилизацию, как отмечает Центр мониторинга индийской экономики (СМЭ) в конце 2020 г уровень безработицы составил 6,5 %, но с марта по май 2021 года вырос, соответственно, с 6,5 % до 11,9%. Аналитики предполагают, что данная тенденция появилась ввиду жестких ограничений, введенных властями во многих регионах страны в связи с пандемией COVID-19. Карантинные мероприятия кроме столицы также коснулись и одного из самых богатых штатов Индии – Махараштры: вирус распространялся гигантскими темпами – более 60 000 новых случаев инфицирования в день.

**Россия.** Количество безработных в России в настоящее время превышает 4,5 млн человек, а процент безработицы в связи с вирусом в среднем составлял в 2020 году 5,8%. Рост уровня безработицы по сравнению с 2019

годом был вызван не только самой ситуацией на рынке труда в связи с пандемией и экономическим кризисом, но и сменой направления государственной политики поддержки безработных граждан, за счет чего наблюдался рост регистрируемой безработицы.



Составлено по материалам [1.d].

Рисунок 4 – Данные по уровню безработицы в России (%)

Ключевыми изменениями госполитики в этой сфере в апреле 2020 г. стали:

- появление возможности подать заявление на пособие по безработице дистанционно;
- введение дополнительных выплат для получающих пособие (выплаты на несовершеннолетних детей);
- увеличение максимального и минимального размеров пособия;
- смягчения условий получения пособия (например, на максимальный размер пособия могли претендовать уволенные после 1 марта).

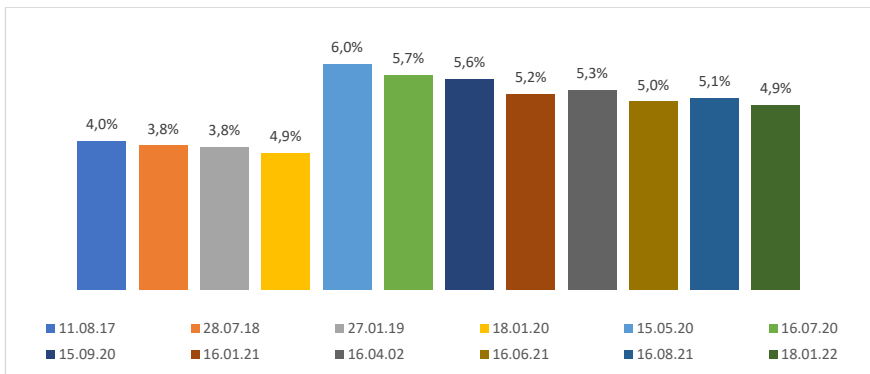
В предыдущие экономические кризисы в России – в 2008 и 2014 гг. – такого резкого роста регистрируемой безработицы не наблюдалось. Весной 2020 года резко выросло число зарегистрированных безработных – со 100 тыс. ежемесячных регистраций в марте до 900 тыс. в апреле. Общий уровень регистрируемой безработицы по итогам 2020 года составил 3,2%, что в 3 раза больше, чем в предыдущем году.

Однако, в настоящий момент рынок труда в России оживляется. Уровень безработицы упал до 4,9 % в мае 2021 года. Оживление рынка вызвано мерами Правительства РФ по борьбе с инфекцией и поддержке экономики. Для улучшения ситуации в стране власти приняли ряд мер: увеличение максимального размера пособия по безработице, доплаты медработникам, установление размера оплаты больничного не ниже МРОТ, освобождение индивидуальных предпринимателей пострадавших

отраслей от уплаты налогов за II квартал 2020 г. и это далеко не полный список мероприятий по борьбе с коронавирусом в России. Это лишь малый список всех принятых мероприятий по борьбе с коронавирусом в России.

Согласно Министерству экономического развития РФ в 2022–2023 гг. уровень безработицы прогнозируется на уровне 4,7 % и 4,6 % соответственно.

**Китай.** Китайская экономика – одна из самых сильных в мире, но она также пострадала из-за пандемии. ВВП страны под влиянием COVID-19 снизился на 6,8 %. Это произошло впервые за последние 50 лет.



Составлено по материалам [1.с].

Рисунок 5 – Данные по уровню безработицы в Китае (%)

Этот резкий спад был вызван остановкой экономической активности в стране.

Власти Китая решили, что эффективнее всего переждать эпидемию. Все население было посажено на карантин, работу продолжали только компании, производящие товары первой необходимости. Эта стратегия оказалась выигрышной. После пары месяцев изоляции граждане КНР вернулись к привычному укладу жизни. На данный момент экономика Китая практически полностью восстановлена. Уровень безработицы на конец 2021 год пришел к уровню до ковидного конца 2019 года периода и составляет около 4,9%.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что пандемия вызвала серьезные негативные последствия в экономике и добавила проблем в и без того сложную ситуацию в мире. Страны БРИКС представляют ключевые экономики в своих регионах и поэтому несут особую ответственность за



действия в борьбе с коронавирусной инфекцией. Но лидеры стран готовы объединить усилия в борьбе с безработицей. МОТ высоко оценила стремление стран БРИКС к обеспечению занятости, социальной защиты и социального диалога. Решимость стран БРИКС активизировать поддержку рынков труда перед лицом беспрецедентных проблем, порожденных пандемией COVID-19, высоко оценил Генеральный директор МОТ Гай Райдер. «Социальный диалог позволяет нам действенно примирить различные интересы, создать атмосферу доверия и чувство причастности к принимаемым ответным мерам. Значение социального диалога трудно переоценить», отметил Гай Райдер [2] Выступая на шестом совещании министров труда и занятости стран БРИКС, он также поддержал те шаги в области занятости и социальной защиты, которые уже были предприняты этими пятью ведущими в экономическом плане странами. «В условиях, когда нехватка ресурсов будет, скорее всего, только обостряться, принимать в необходимых масштабах меры, направленные на поддержку рабочих мест, предприятий и доходов, – задача непростая, – отметил, обращаясь к министрам, Гай Райдер. – Мы многое сделали, чтобы сократить масштабы бедности, и чтобы ничьи проблемы не остались без внимания. Если мы не хотим, чтобы все это оказалось напрасным, это потребует от нас дальнейших усилий, а также более эффективного международного сотрудничества и солидарности» [2].

#### Список использованных источников

1. Сайт: [Электронный ресурс]
  - a. <https://take-profit.org/statistics/unemployment-rate/south-africa/> ЮАР
  - b. <https://take-profit.org/statistics/unemployment-rate/brazil/> БРАЗИЛИЯ
  - c. <https://take-profit.org/statistics/unemployment-rate/india/> ИНДИЯ
  - d. <https://take-profit.org/statistics/unemployment-rate/russia/> РОССИЯ
  - e. <https://take-profit.org/statistics/unemployment-rate/china/> КИТАЙ
2. Сайт: [Электронный ресурс] URL: [https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS\\_757943/lang--ru/index.htm](https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_757943/lang--ru/index.htm)
3. Копыток В. К. Кузьмина Ю. В.: Безработица времен COVID-19: что могут рассказать административные данные? [Электронный ресурс]. [https://cpur.ru/research\\_pdf/PP\\_covid\\_unemployment\\_2021.pdf](https://cpur.ru/research_pdf/PP_covid_unemployment_2021.pdf)
4. ТАСС: Лидеры БРИКС намерены обеспечивать стабильность сельхозрынков в условиях пандемии. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10026847>
5. ТАСС: В ЮАР завершился общенациональный карантин в связи с коронавирусом. URL: <https://tass.ru/obschestvo/8381945> 10.ТАСС.

### **Проблемы формирования трудового потенциала регионов**

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме формирования трудового потенциала регионов РФ в условиях трансформации российской и мировой экономики. Автор рассматривает различные трактовки понятия «трудо­вой потенциал», подчеркивает его значимость как ресурса регионального развития, определяет основные проблемы региональной кадровой политики. Исходя из результатов анализа трудового потенциала регионов РФ, определяет пути и направления его дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, трудовые ресурсы, кадровый потенциал, человеческий потенциал, региональное развитие

Непосредственное влияние на рынок труда, а также на состояние, характеристики трудовых ресурсов и потенциала, оказывают тенденции создания новой модели трудовых взаимоотношений, которые формируются под воздействием роста темпов общественного развития. В подобной ситуации государственными задачами являются разработка и принятие эффективных управленческих решений, призванных разрешить возникшие проблемы формирования трудового потенциала нашей страны, наряду с проведением постоянного мониторинга текущего состояния дел в этом направлении.

Общество столкнулось с необходимостью интенсификации скорости разработки новых актуальных технологий и получения новых знаний, ставшей естественным следствием усложнения, как управленческих, так и экономических, социальных, технологических и технических процессов. Рост темпов развития в этой области способствует повышению требований к специалистам в отношении их способности к адаптации и непрерывному росту квалификации и профессиональных навыков, отвечающих запросам новой динамики изменения рынка труда, которая обусловлена постоянными общемировыми переменами. На развитие нашей цивилизации и культуры большое влияние оказали западная система либеральных ценностей и модель потребления, навязываемые нам на протяжении долгих лет их капиталистической системой в условиях непрерывной глобализации, как экономики, так политической сферы, что способствовало так называемой мировой колонизации со стороны Запада. Соответственно, в сложившихся обстоятельствах не могли не измениться и требования к высококвалифицированному персоналу, а также система получения им высшего профессионального образования. Тенденции развития мировой экономики, характеризующейся глобализационными процессами, в том числе на национальных уровнях, во многом определили ужесточение требований к уровню

подготовки, профессионализму и квалификации специалистов наравне с их способностью к адаптации и гибкости в условиях постоянных изменений потребностей рынка труда. Таким образом, неизбежным процессом стало формирование новых требований к квалификации специалистов и системе их подготовки.

В настоящее время основной проблемой формирования и развития трудового потенциала малых регионов Российской Федерации является разрыв между накопленным человеческим капиталом и низким уровнем социально-экономического развития этих территорий.

В современных научных работах авторов [1], специализирующихся в этой области, под трудовым и кадровым потенциалом принято понимать общую характеристику трудовых ресурсов, как с качественной, так и с количественной точки зрения, являющихся разновидностью производственных ресурсов, функционал которых определяется в соответствии с конкретными территориальными целями субъекта экономики, а результативность складывается из реальных итогов труда всей кадровой системы, коллектива предприятия и каждого сотрудника, а также потенциальных результатов, достижение которых вероятно в будущем.

Термины «труд» и «кадровый потенциал» в большинстве источников используются как синонимы, причем большинство экспертов настаивают на их эквивалентности и взаимозаменяемости [2].

Существует принципиальное отличие в трактовке термина «трудо-вой потенциал» различными специалистами. Так, одни считают, что трудовой потенциал является совокупностью всех теоретических знаний, навыков и опыта, а также индивидуальных особенностей и физических характеристик работника. С точки зрения других авторов, под трудовым потенциалом следует понимать реальные и потенциальные возможности работника в области применения на практике всего комплекса своих качественных и количественных характеристик в определенных условиях, имеющих свою социально-экономическую, техническую и производственную специфику [7].

Трудовые ресурсы являются одной из важнейших категорий экономической теории [3]. А. Смит считал квалифицированных специалистов частью национального богатства, Карл Маркс изучал его с точки зрения стоимости и потребительской стоимости рабочей силы, Теодор Шульц и Гари Беккер основали теорию человеческого капитала [4].

В зону научного интереса, как многих отечественных, так и иностранных специалистов, входит исследование социально-экономических и демографических аспектов использования трудового потенциала человеческих ресурсов. Если говорить в широком смысле, то можно поставить знак ра-

венства между такими понятиями, как «труд» или же «трудовой потенциал» и «потенциал человеческих ресурсов» или же «человеческий потенциал», тем не менее, в работах современных авторов все чаще встречается противопоставление этих терминов с точки зрения их применения на различных уровнях систем экономики. Понятие «трудовой потенциал» применяется в первую очередь на макроэкономическом уровне национальной экономики и территориальном уровне экономической системы. Категория «человеческий потенциал» используется преимущественно на микроэкономическом уровне организации. При этом работник является ключевой составляющей в рамках таких категорий, как «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», и основной производительной силой, которая характеризует эффективность и производительность трудовой деятельности, а также его профессиональные и личностные качества, оказывающие непосредственное влияние на проведение качественных сдвигов в экономике посредством разработки и реализации инновационных программ.

Резюмируя вышесказанное, при проведении анализа понятийного аппарата в исследуемой нами области, мы пришли к собственной трактовке ключевого термина «трудовой потенциал», рассматриваемого автором в качестве совокупности интеллектуальных качеств, к которым следует относить всю сумму знаний, навыков и умений, и физических качеств лучших работников, чьи компетенции являются достаточными для достижения наилучших результатов производственной деятельности в определенной среде в долгосрочной перспективе, а также для постоянного самосовершенствования работников в рамках своей трудовой деятельности, в процессе которой необходимо принимать решения инновационных задач непрерывно трансформирующейся организации.

Сегодняшняя бизнес-среда стремительно меняется во всех областях, и это, в свою очередь, приводит к изменению запросов к кадровой поддержке преобразований и трансформации. Очевидна необходимость поиска новых подходов к разработке кадровой политики как в государственном и муниципальном секторе, так и в предпринимательских структурах.

Субъекты хозяйствования в регионах с избытком рабочей силы сокращают персонал, расходы на обучение и развитие, предпочитая использовать точно необходимое количество работников (или даже меньше) с низкой квалификацией труда.

Как мы видим из таблицы 1, составленной на основе результатов ежегодного исследования инвестиционной привлекательности регионов России, трудовой потенциал России сосредоточен в наиболее инвестиционно-привлекательных регионах. Отметим, что инвестиционный потенциал рассчитывается как суммарный показатель частных: трудового, финансового,

производственного, потребительского, институционального, инфраструктурного, природно-ресурсного, туристического и инновационного [10].

Таблица 1 – Топ-10 регионов России  
с максимальным трудовым потенциалом

Ранг трудового потенциала, 2019 г.	Регион (субъект федерации)
1	г. Москва
2	Московская область
3	г. Санкт-Петербург
4	Краснодарский край
5	Республика Татарстан
6	Самарская область
7	Ростовская область
8	Свердловская область
9	Челябинская область
10	Нижегородская область

Источник: RAEX (РАЭК-Аналитика)

В целях предотвращения проблемы утечки трудового потенциала за рубеж или несбалансированного распределения между регионами, государству необходимо разработать программы, обеспечивающие эффективную мобильность трудовых ресурсов между регионами.

Тем не менее, на основе анализа статистических данных очевидно, что в России присутствуют другие, более масштабные проблемы в сфере трудового потенциала: падение престижа работы на производстве, стремительное моральное устаревание знаний, умений и компетенций основного состава рабочей силы страны и, наконец, кризис инженерно-технического образования дефицит рабочей силы (около 14 млн. на начало 2020 года) [5]. Несмотря на существующие проблемы, государство, как говорится в прогнозах Концепции социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года, не планирует увеличивать инвестиции по данным направлениям. В новой концепции, разработанной Министерством экономического развития Российской Федерации на основании прогноза долгосрочного социально-экономического развития на период до 2030 года, подчеркивается значимость развития человеческого капитала и повышения уровня жизни населения [6]. Для этих целей планируются проектные инвестиции, преимущественно в сектор МСП, что позволит обеспечить самостоятельность регионов в выборе приоритетов экономической деятельности с учетом имеющихся ресурсов и возможностей.

На сегодняшний день отечественная экономика испытывает острую потребность в разработке теоретического обоснования и проведения научного и практического пересмотра системы создания трудового и кадрового потенциала, а также в подготовке актуальной методологии проведения оценки и анализа, которые учитывали бы различные особенности всего комплекса социально-экономических, политических, правовых, демографических, научных и технических факторов, испытывают предприятия, осуществляющие свою деятельность в регионах, для которых характерны глубокий кризис и дефицит рабочей силы. Следует отметить, что сейчас подобная методология отсутствует – это связано с повсеместной цифровизацией и автоматизацией фактически всех экономических процессов в социуме, устареванию и отмиранию ряда профессий, потребностью в кардинальном пересмотре системы подготовки специалистов с учетом последних достижений науки и техники. Примером подобной методологии является, в частности, создание современных наукоградов, а также научно-образовательных кластеров, обеспечивающих синхронность развития экономики и подготовки кадров новой квалификации. Необходимо стремиться к тому, чтобы подобная работа проводилась в любой организации, стремящейся к эффективному функционированию в условиях современной экономики.

К сожалению, на сегодняшний момент популяризация идеи создания наукоградов значительно спала, проекты постепенно лишаются финансирования и сходят на нет. Интерес региональных властей падает к подобным проектам с сокращением объемов средств, выделяемых из федерального бюджета, и переходом на региональные бюджеты. Как следствие, регионы лишаются возможности получить экономическую самостоятельность.

Стоит отметить, что рыночные формы и методы саморегулирования деятельности экономических систем предприятий и территорий малоэффективны, когда речь идет о решении стратегических задач обеспечения обороноспособности страны и комплексного развития территорий. Это подтверждают многочисленные исследования и статистика сектора МСП в регионах – в частности, как подчеркивают в своем исследовании А.А. Мокрушин и А.А. Тамов, региональное предпринимательство зависит от государственной стратегии в целом, и, будучи несамостоятельным, не может обеспечить полноценное развитие регионов [3].

Для дальнейшего развития трудового потенциала регионов России крайне важно в приоритетном порядке реализовывать на территории таких регионов масштабные проекты в области здравоохранения, образования, культуры, спорта, транспортных услуг, коммунального хозяйства и охраны окружающей среды. При этом приоритеты должны быть расставлены в зависимости от уровня развития той или иной сферы в регионе, а также в зависимости от уровня значимости для региональной экономики. Так, напри-

мер, для труднодоступных регионов РФ особое значение имеет транспортная инфраструктура, для регионов с развитой промышленностью значимой является охрана окружающей среды, а для тех регионов, в которых сельская местность преобладает над городской, все больше внимания должно уделяться сфере образования.

Предприятиям, в свою очередь, необходимо уделять особое внимание разработке и реализации эффективной кадровой политики, целью которой является создание в организации рейтинговой оценки эффективности сотрудников, которая учитывала бы уровень их компетентности, профессионализма и личностных качеств, подготовка и внедрение программ карьерного роста сотрудников, имеющих высокий рейтинг, повышение квалификации и переподготовка сотрудников со средним рейтингом и индивидуальное развитие сотрудников с рейтингом новичка, разработка программы социальной поддержки, способствующей стабилизации трудового коллектива, а также развивать на предприятии технологии, способствующие обеспечению труда.

Но есть и минусы рейтинговой системы – нельзя забывать о необходимости дифференцированного подхода к сотрудникам, поскольку далеко не для всех психологических типов личности соревновательный аспект в работе является стимулом. Следует учесть, что для некоторых сотрудников эффект будет противоположный ожидаемому – результативность снизится, социально-психологический климат в коллективе ухудшится. Для того чтобы избежать подобной ситуации, нужен индивидуальный подход к каждому сотруднику. Это предполагает масштабную кадровую работу и анализ вероятности развития кадрового потенциала еще на этапе его формирования. Качественный человеческий капитал необходимо развивать непрерывно, начиная с самых первых образовательных ступеней.

#### **Список литературы:**

1. Аллагулов Р. Х. Трудовой потенциал региона: содержание категории, анализ состояния и проблем рационального использования // Актуальные вопросы университетской науки. – 2016. – С. 11-21.
2. Бледных А.А. Оценка эффективности использования трудового потенциала // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 2. – С. 493-502.
3. Мокрушин А.А., Тамов А.А. Проблемы и перспективы развития системы государственного регулирования малого и среднего предпринимательства региона. Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. Вып. 2, 2019. – С. 43-49.
4. Трункина Л.В. Трудовой потенциал региона: формирование, использование и перспективы развития. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Омск, 2019. – С. 127-134.

5. Потуданская В. Ф., Боровских Н. В., Кипервар Е. А. Кадровый потенциал региона: сущность, факторы, проблемы формирования // Экономика труда. – 2018. – Т. 5. – №. 3. – С. 735-744.

6. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России). Электронный ресурс Режим доступа: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=144190&dst=100920#PWeoluSOONXh7gIN1>

7. Топилин А.В. Трудовой потенциал России: демографические и социально-экономические проблемы формирования и использования. Вестник российской академии наук, 2019, том 89, № 7, с. 736—744.

8. Пастухова Е.Я., Морозова Е.А., Мухачева А.В. Трудовой потенциал региона в условиях депопуляции: оценка, тенденции, факторы влияния. Региональная экономика: теория и практика. 6(477) – 2020 июнь. – С. 1079–1100.

9. Цыганков В. А., Крумина К. В. Основные теоретические подходы к рассмотрению понятия «трудовой потенциал» //Бизнес. Образование. Право. – 2017. – №. 2. – С. 25-30.

10. РАЕХ (РАЭК-Аналитика): опубликован рейтинг регионов России с максимальным трудовым потенциалом [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://raex-a.ru/releases/2019/Jan16>

**Т.А. Карпов**, магистрант СПбГЭУ

### **Повышение эффективности системы стимулирования труда**

**Аннотация.** В статье рассмотрены некоторые подходы к системе стимулирования работников для повышения эффективности труда. Эффективные системы стимулирования труда позволяют привлекать и удерживать высококвалифицированных работников, что положительно сказывается на качестве оказываемых услуг. Отмечается важность разделения видов стимулирования и их влияния на оплату труда работников. В качестве перспективного рычага воздействия на мотивацию сотрудников, рассматривается содействие со стороны руководства компании профессиональному развитию сотрудника. Однако выяснено, что максимального эффекта возможно достичь только при системном действии.

**Ключевые слова:** стимулирование труда, теории мотивации, кадровые технологии, система управления человеческими ресурсами, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, поколение Y.



Современное состояние российской экономики может быть охарактеризовано как вялотекущий системный кризис, обусловленный многочисленными политическими, экономическими, социальными факторами, оказывающими неблагоприятное воздействие на национальную экономику: торговые войны и санкционные ограничения в адрес Российской Федерации, низкая инновационная активность отечественных предприятий, снижение национальной производительности труда и инвестиционной привлекательности и т.п. Ко всему прочему, Россия, как и другие страны, столкнулась с проблемами эпидемиологического характера на фоне распространения пандемии COVID-19, что также усилило многие проблемы бизнеса и общества, негативные последствия которых удавалось ранее минимизировать за счет относительно стабильной макроэкономической ситуации. Кризисные явления, по мнению автора, стоит рассматривать, как возможность переосмыслить закостеневшие практики ведения бизнеса, не соответствующие запросам стремительно меняющейся внешней среды, а также поиска принципиально новых драйверов экономического роста.

Еще на заре формирования информационного общества и перехода к постиндустриальному хозяйственному устройству стала очевидна тенденция смещения акцента на человеческий фактор производства как ключевой в системе факторов, определяющих ход производственного процесса и его результат, а эволюция концепции управления персоналом обусловила развитие методологии управления ценными активами предприятия – людьми.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – это важная функциональная подсистема единой системы управления предпринимательской структурой. Несмотря на то, что различные исследователи с разных подходов раскрывают содержание современной системы управления человеческими ресурсами, большинство из них сходятся во мнении, что деятельность по направлению развития мотивации и стимулирования персонала является одним из базовых элементов кадровой стратегии.

В компании, в которой отсутствует эффективная система мотивации и стимулирования, могут быть выявлены следующие типичные для данной области проблемы: высокая текучесть кадров, низкое качество производимой продукции или высокий процент брака, низкая трудовая дисциплина и ненадлежащее отношение к труду и обязанностям, безынициативность персонала и т.д.

Современная классификация методов стимулирования труда выделяет материальное стимулирование, которое в свою очередь делится на денежное и неденежное, а также нематериальное стимулирование. При этом теоретики и практики совместными усилиями на базе многолетнего научного опыта выделили ряд положений, которые актуальны долгие годы. Среди таких положений в отношении материального стимулирования можно выделить [3; с.78]:

- материальное вознаграждение должно распределяться обоснованно и справедливо;
- эффективность материального вознаграждения зависит в большей степени не от размера, а от формы вознаграждения;
- слишком крупное вознаграждение способствует ухудшению психо-эмоционального климата в коллективе по причине зависти.

Нематериальное стимулирование в свою очередь действует через механизм косвенного воздействия: увеличение заинтересованности сотрудника к своей работе способствует повышению эффективности и производительности труда [2; с.92].

Обратившись к любой из существующих теорий мотивации, можно прийти к выводу, что для работника первоочередной задачей является удовлетворение его собственных потребностей, а повышение производительности труда – это дивиденды компании, получаемые за счет эффективного удовлетворения насущных потребностей персонала. Понимание природы потребностей, а также осознание факта, что потребности сотрудника и компании не стоит отождествлять, даже в случае высокой лояльности и вовлеченности персонала в процесс принятия стратегических решений – есть основа эффективной системы мотивации и стимулирования. Таким образом, повышение эффективности системы стимулирования труда должно производиться при помощи косвенного воздействия через систему личных стимулов и мотиваторов сотрудника.

Даже самая опытная команда отдела кадров не может разработать эффективную систему стимулов и мотиваторов без привлечения к процессу сотрудников. Очевидно, что наиболее оптимальный способ выяснить, что необходимо сотрудникам компании – спросить их об этом. Исследование может быть проведено в различных формах – анкетирование, интервью, сбор анонимных мнений и жалоб и т.д. Важно учитывать риски и недостатки каждого метода сбора первичной информации и идентифицировать весь комплекс потребностей персонала, в том числе скрытые или латентные потребности.

Стоит также отметить, что любые собранные данные характеризуются ограниченной релевантностью: потребности сотрудников не являются константами и изменяются с течением времени и под воздействием внешних условий. Так, события 2020 года показали, что бизнес может столкнуться с качественно-новыми потребностями сотрудников, которые оказывают непосредственное воздействие на операционную деятельность и бесперебойное функционирование: потребность в техническом оснащении рабочего места, снабжение средствами защиты и обеспечение безопасности нахождения в офисных помещениях, организация передвижения сотрудника в период ограничения поездок по городу и т.п.

Следовательно, в условиях, когда невозможно достоверно спрогнозировать как изменится внешняя среда, система стимулирования труда должна обладать внутренней гибкостью и способностью адаптации к меняющимся условиям функционирования. Адаптивность системы достигается путем интеграции инструментов сбора и стратегического анализа данных в деятельность отдела кадров.

Важно отметить, что развитие информационных технологий привело к формированию нового поколения людей – миллениалов или поколения Y, движущие стимулы которых могут быть непонятны руководству компании, в силу значительного различия образа жизни. Однако, внедрение прогрессивных технических решений, направленных на удовлетворение потребностей внутренних клиентов компании, является одним из современных способов повышения эффективности системы стимулирования труда, в особенности, если коллектив компании является молодой командой. Так, среди наиболее перспективных решений, автор выделяет:

- технологии виртуальной и дополненной реальности и их использование в процессах адаптации и обучения сотрудников;
- искусственный интеллект и робототехника позволят делегировать рутинные процессы, в то время как ценные сотрудники будут привлечены к труду, требующему креативность и наличие стратегического мышления;
- большие данные для бесшовного онлайн-взаимодействия с сотрудниками, формирования эффективных каналов обратной связи и обеспечения сотрудников возможностями по самостоятельному отслеживанию собственных HR-показателей;
- цифровизация и автоматизация HR-инструментов и процессов;
- встроенные модели аналитики сотрудников на основе ИИ и социотипирования в принятии решений [1; с.109];
- экономика цифровых систем и эко-платформ обеспечит эффективное распределение сотрудников на основе современных кадровых технологий – лизинг персонала, внештатные сотрудники, дистанционная форма работы и т.д.

В качестве перспективного рычага воздействия на мотивацию сотрудников, автор видит содействие со стороны руководства компании профессиональному развитию сотрудника. Переход к цифровой экономике в стране и мире способствует ускорению морального устаревания ключевых составляющих трудового потенциала – знаний, умений, образования и т.д. Если исходить из пирамиды потребностей А. Маслоу, то потребность в самореализации является потребностью высшего уровня. При этом, за редким исключением, трудовая деятельность для индивида

– это способ удовлетворения потребностей низшего уровня. Тем не менее, для соответствия уровня компетенций сотрудника требованиям рынка труда, а также для обеспечения высокой профессиональной мобильности, регулярное повышение квалификации переходит в категорию необходимости. Так, цифровая трансформация приводит к высвобождению многих специальностей, например, бухгалтер, юрист, сотрудники склада и другие. Руководство компании, осуществляя инвестиции в образование и развитие персонала, может комплексно воздействовать на производительность труда: через дополнительное стимулирование сотрудников и формирования условий для повышения эффективности производственной деятельности. В целом, стимулирование выполняет 5 ключевых функций, в рамках которых возможно получение эффектов: экономическая, социальная, социально-психологическая, нравственная и воспитательная функции [4; с.231].

Подводя итог, максимального эффекта от мероприятий по повышению мотивации сотрудников возможно достичь только при системном действии: несмотря на появление современных методов стимулирования, положения классических мотивационных теорий по-прежнему актуальны при грамотном применении.

Тем не менее, в условиях перехода к цифровой экономике особое внимание необходимо уделить внедрению прогрессивных технологий и цифровых решений для оптимизации процессов в сфере управления человеческими ресурсами: встроенная аналитика, инструменты визуализации производительности и соотнесение результатов с заработной платой и формами стимулирования, интерактивная обратная связь и цифровые персонал-технологии в сфере обучения и развития персонала.

### Список литературы

1. Артамонов А. С. Перспективные решения в сфере мотивации персонала в цифровой экономике // *Управленческое консультирование*. – 2019. – №. 5 (125). С.105-114.
2. Жукова А. В. Социально-психологические и моральные методы повышения эффективности системы стимулирования трудовой деятельности персонала в условиях экономической нестабильности // *Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО*. – 2017. – С. 91-94.
3. Симоненко Е. С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации // *Вестник евразийской науки*. – 2016. – Т. 8. – №. 2 (33). С.71 – 86.
4. Смирнова М. Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала // *Управленческие науки в современном мире*. – 2016. – Т. 2. – №. 2. – С. 230-233.

### **Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности деятельности предприятия**

**Аннотация.** Повышение эффективности работы предприятия можно достичь путём мотивирования сотрудников к более производительному труду за счёт удовлетворения их потребностей. В статье приведён анализ проблем и методов мотивации персонала в современных российских реалиях с целью повышения эффективности деятельности предприятия. По итогам проведённого исследования были предложены пути решения проблемы мотивации сотрудников на предприятии.

**Ключевые слова:** эффективность, персонал, предприятие, методы повышения эффективности, управление.

В современной России ведётся жесткая конкурентная борьба за место сбыта своего товара, какая из компаний будет доминировать на рынке товаров и услуг. В связи с этим, предприятие заинтересовано в трансформации своей деятельности таким образом, чтобы повышались ее значимые финансово-хозяйственные показатели, и как следствие – эффективность работы предприятия в целом. Во многом эффективность деятельности предприятия зависит от стиля управления. В этих условиях современный управленец или работник кадровой службы обязан обладать широким кругозором, не заикливаться на каких-либо определенных задачах, а смотреть на ситуацию под разными углами [6].

На российских предприятиях все острее встает проблема с управлением мотивацией сотрудников. В силу того, что мотивация сотрудников играет наиболее важную роль в эффективности работы предприятия. Главная проблема предприятий – это бездействие в социальной роли предприятия. Нежелание заниматься этой проблемой затормаживает развитие самого предприятия в целом и достижение его стратегических целей. Если предприятие не обращает внимания на свою социальную роль, то его сотрудники будут пребывать в постоянной неудовлетворенности и будут работать неэффективно, сотрудников будет мало заботить предприятие, на котором они работают. Они будут стараться искать только собственную выгоду. И здесь можно прийти к логичному выводу, что смотря на все вышеперечисленные факты, у любого предприятия будет падать его эффективность.

Зачастую у предприятия и сотрудника разнятся интересы, тем самым наступает конфликт интересов. Он выражается в следующих факторах:

- вредные условия труда;
- несвоевременная выплата заработной платы;
- злоупотребление своим служебным или должностным положением;

- неуважение, как со стороны руководства, так и со стороны сотрудника;
- отсутствие мотивационного пакета.

К сожалению, руководители слишком часто рассматривают своих сотрудников как расходный материал, на котором можно сэкономить. А должны в точности наоборот – рассматривать свой персонал как основной ресурс, от которого эффективности работы которого зависит деятельности предприятия.

Зачастую руководство предприятия ориентируется в большей степени на повышение экономической эффективности, пренебрегая социальной. Эта проблема исходит от того, что руководство предприятия не понимает, что их предприятие не может существовать без персонала, а также развиваться без потенциала работников. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем: на людей сильное давление всегда оказывают внешние факторы. От этого зависит их моральное и физическое состояние. Исходя из этого, можно сделать вывод, что для каждого отдельно взятого сотрудника необходимо использовать разные методы управления персоналом, так как эмоциональный фон сотрудников разный. У сотрудников в организации есть одна особенность – постоянно саморазвиваться и совершенствоваться, благодаря которой предприятие будет функционировать эффективно. Каждый человек, который идёт устраиваться на работу на определённое предприятие, всегда желает и мечтает самоутвердиться, найти своё место, быть полезным и немаловажную роль здесь играют социальные гарантии и карьерный рост. Именно с такими надеждами приходят люди устраиваться на предприятие.

Мотивационные мероприятия должны обязательно присутствовать в жизни предприятия. Без них предприятие не сможет эффективно функционировать, так как персонал будет не мотивирован. Чтобы предприятие достигло эффективного существования и функционирования должно быть положительное взаимоотношение между персоналом предприятия и кадровой службы [10].

Последняя проблема российских предприятий заключается в том, что кадровая служба не ставит перед собой задачу узнавать и решать цели сотрудников. Если руководство не направляет своё внимание и не решает вопросы, связанные с требованиями персонала, то зачастую возникает полное разочарование и неудовлетворённость сотрудников. Их надежды и ожидания не соответствуют тому, что им обещала кадровая служба при поступлении на работу.

Главная задача и одновременно трудность кадровой службы и руководства – найти решение, способствующее повышению удовлетворенности сотрудников в результатах собственного труда. И на выходе из этого мы имеем следующие факторы:

- сотрудники критично относятся к различным нововведениям;
- больше не стремятся участвовать в развитии предприятия;
- у сотрудников нет мотивации к эффективному труду.

Описанные проблемы всегда должны разрешаться, иначе в противном случае, это тупиковая ветвь развития предприятия. Инициатором решений по достижению консенсуса должны выступать, как и предприятия, так и государство. Государство всячески должно помогать и обеспечивать стабильную работу предприятий различными методами и рекомендациями. Государство должно укрепить значение социальных ролей, как у предприятий, так и у их сотрудников. Обе стороны должны понимать значимость своих социальных ролей. Это поможет достичь целей обеих сторон, как и со стороны предприятия, так и со стороны сотрудников.

Главным пунктом является создание организационной культуры внутри предприятия, где главные её принципы – это взаимоуважение и доверие. Эти принципы являются залогом эффективной деятельности предприятия. Без доверия и уважения внутри коллектива невозможно представить благоприятную среду для работы [8]. Сотрудников следует правильно мотивировать, учитывая их личные и профессиональные потребности. Мотивация является побудительным процессом для сотрудников, благодаря ей они начинают более усердно и ответственно работать, а отсюда следует, что повышается эффективность работы предприятия. Также мотивация служит гарантом того, что труды сотрудника не напрасны, и сотрудник важный винтик в системе под названием предприятие [9].

Обязательно нужно разобраться, чем же отличаются друг от друга мотив и стимул, хотя эти два понятия очень близки друг другу, в них всё же есть существенные различия. Не смотря на их различия, большинство управленцев плохо понимают, чем же данные два понятия отличаются друг от друга и зачастую путают их. Разбираясь в понятиях стимула и мотивации, необходимо вспомнить высказывание известного советского психолога А.Н. Леонтьева: «ввиду расхождения в терминах, работы по проблеме мотивации почти не поддаются в систематизации, и это затрудняет практическую деятельность, направленную на решение вопросов мотивации труда» (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика понятий «мотив» и «стимул»

<b>Критерий</b>	<b>Мотив</b>	<b>Стимул</b>
Фактор побуждения	Внутренний	Внешний
Порядок становления	Первичный	Производственный
Основы формирования	Индивидуальные	Социальные
Форма действия	Опосредованные	Непосредственные
Сущность действий	Побуждение	Принуждение

Дадим определения таким понятиям, как мотив, мотивирование, стимул и стимулирование.

Мотив сотрудника – физиологическая или психологическая нужда в чём-либо, которая управляет деятельностью и поведением человека. Наличие каких-либо потребностей всегда вызывают мотивацию у сотрудника. Данные потребности подталкивают сотрудника на совершение каких-либо определённых действий для получения желаемого.

Мотивирование сотрудника – физиологический и психологический процесс, который управляет поведением человека и определяет направленность его деятельности, а также активность.

Стимул сотрудника – мощный побуждающий внешний фактор, вызывающий действие сотрудника.

Стимулирование сотрудника – это внешнее подталкивание человека к определённой деятельности.

У экономистов и психологов разнится мнение насчёт стимулирования. Экономисты понимают под стимулированием желание сотрудников выполнять свои задачи и функции в интересах предприятия. В то время как психологи под стимулированием понимают материальное и нематериальное вознаграждение сотрудников за деятельность.

В решении данных проблем следует понимать, что их корень состоит в том, чтобы принять во внимание цели обеих сторон (цели предприятия и цели сотрудников).

Необходимо воспользоваться иерархией потребностей А. Маслоу, когда говорим о мотивации сотрудника и его потребностях. Иерархия потребностей по А. Маслоу выглядит так:

1. На нижнем и базовом уровне находятся физиологические потребности. Они необходимы для существования человека;
2. На второй ступени пирамиды расположилась потребность в безопасности;
3. Следом идут социальные потребности (дружба, общение, любовь и семья);
4. Следующая ступень пирамиды – это потребность в уважении. Сюда входят такие пункты, как признание человека, самоуважение и личные достижения;
5. И на вершине потребностей по А. Маслоу находятся потребности в самовыражении – это реализация собственных возможностей и личностный рост.

Исходя из данной теории потребностей по А. Маслоу, управляющий состав и кадровая служба должны дать возможность сотруднику удовлетворять свои потребности, чтобы они стали работать эффективнее и помогли достичь цели предприятия.

Можно считать систему мотивации сотрудников предприятия эффективной, если благодаря ей сотрудники удовлетворяют свои потребности, а



предприятие достигает своих целей. Отношение между мотивацией сотрудников и целями предприятия должно быть адекватным, в противном случае, сотрудники не будут способствовать достижению целей предприятия. Необходимо дать сотрудникам то, в чём они нуждаются, и они тогда дадут вам то, в чём нуждаетесь вы [10].

В процессе использования пирамиды потребностей по А. Маслоу в современных реалиях на российских предприятиях, управляющему составу обязательно нужно учитывать низкий уровень жизни и высокий уровень образования. Из-за этой особенности при разработке комплекса мероприятий по мотивации следует учитывать все ступени потребностей в пирамиде А. Маслоу [6].

При использовании теории потребностей А. Маслоу при мотивации персонала главная задача управляющего состава состоит в том, учитывать потребности каждого сотрудника индивидуально и удовлетворять их для того, чтобы повышать эффективность работы сотрудников, а отсюда следует, что будет повышаться эффективность работы самого предприятия.

Персонал – это главное звено на предприятии, без которого не смогла бы существовать ни одна организация. Управление мотивацией персонала имеет много тонкостей, в особенности, организации продуктивной деятельности сотрудников на протяжении всего рабочего дня, их компетентности на рабочем месте и т.д.

Таким образом, в исследовании были предложены мероприятия, которые могли бы повысить эффективность работы персонала. Однако необходимо рассматривать необходимость рассмотрения различных пунктов мотивации, а также стимулирования отдельно взятых групп сотрудников и отдельно взятых сотрудников в целом. Для этого требуется привлекать дополнительные источники информации, которые будут раскрывать иные точки зрения.

### Список литературы:

1. Аптер, Майкл За пределами черт личности. Реверсивная теория мотивации / Майкл Аптер. – М.: Медиа, 2016. – 112 с.
2. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
3. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – М.: Книга по Требованию, 2017. – 320 с.
4. Боковня, А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 144 с.
5. Ландсберг, М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / М. Ландсберг. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 728 с.

6. Питер, Гаудж Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом... / Гаудж Питер. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. – 722 с.
7. Маслоу Мотивация и личность / Маслоу, Абрахам. – М.: СПб: Евразия, 2016. – 478 с.
8. Питер, Гаудж Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом... / Гаудж Питер. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. – 722 с.
9. Сизов, Андрей Карманный справочник Великого руководителя, или 55 идей по мотивации персонала / Андрей Сизов. – Москва: Высшая школа, 2018. – 638 с.
10. Уайтли, Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. – М.: Диалектика / Вильямс, 2017. – 517 с
11. Элизабет, Мерманн Мотивация персонала. Инструменты мотивации / Мерманн Элизабет. – М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2015. – 619 с.

**Н.Д. Ковалева**, магистрант СПбГЭУ

### **Современные системы нематериального стимулирования персонала организации**

Аннотация. В статье рассмотрены аспекты современных методов нематериального стимулирования персонала в организациях. В работе проанализированы научные труды ученых для выявления важности использования методов нематериального стимулирования. Анализ статистических исследований позволил обобщить наиболее значимые методы нематериального стимулирования для персонала современных отечественных организаций. Также наиболее значимые и ключевые методы нематериального стимулирования были рассмотрены с точки зрения их использования в отечественных и зарубежных организациях.

Ключевые слова: нематериальное стимулирование, мотивация, производительность труда, эффективность работы, профессиональное развитие

Трудовые ресурсы в настоящее время являются ключевым инструментом обеспечения конкурентоспособности предприятия. Поскольку производительность труда сотрудников зависит от их заинтересованности в трудовой деятельности, организации необходимо рационально использовать материальное и нематериальное стимулирование персонала. Материальное стимулирование изучено достаточно широко. Повышение уровня

заработной платы, дополнительных выплат премий, надбавок положительно сказывается на эффективности работы сотрудников, но носит временный характер, поскольку в долгосрочном периоде сотрудниками воспринимается как обязательное условие труда.

Анализ научных трудов отечественных исследователей, а именно С. Ю Трапицына «Мотивация персонала в современной организации», позволил выявить важность использования методов нематериального стимулирования в организациях. С. Ю. Трапицын приходит к выводу о том, что менеджеры организации при постоянном повышении уровня заработной платы получают результат либо краткосрочного повышения уровня трудовой активности, либо его отсутствие ввиду привыкания персонала организации. При этом приоритетным направлением для организации становится реализация механизмов нематериального стимулирования.

Поскольку нематериальное стимулирование становится одним из ключевых направлений повышения эффективности персонала организаций, стоит отметить, что в практическом применении возрастает необходимость определения потребности конкретной организации в нематериальном стимулировании.

Для выявления потребности организации в нематериальном стимулировании, предложенной А. Я. Кибановым, рассмотрим схему определения потребности, представленную на рисунке 1.



Рисунок 1 – Диагностика потребности организации в нематериальном стимулировании

Таким образом, А. Я. Кибанов выделяет необходимость диагностики всей системы стимулирования, а именно материальной и нематериальной, с целью дальнейшего формирования системы нематериального стимулирования.

В исследовании компании «Kelly Services» 2020 года «Мотивация персонала 2020» было проведено исследование аспектов материального и нематериального стимулирования в российских компаниях, в которых приняло участие 940 респондентов из Москвы и Санкт-Петербурга. Большинство соискателей, а именно 60 % респондентов, при выборе компании в первую очередь обращают внимание на уровень заработной платы и социальный пакет. Также большая часть респондентов отмечает значимость при выборе факторов нематериального стимулирования на наличие масштабных и интересных задач и карьерный рост (по 19%), социально-психологический климат в компании (17%). [6] На рисунке 2 отображены результаты опроса «Какие факторы наиболее позитивно влияют на мотивацию в части соцпакета».

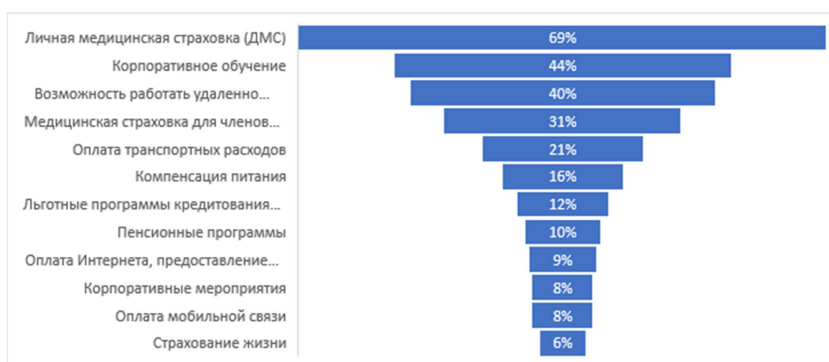


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на мотивацию (из соцпакета)

Таким образом, респонденты отметили наиболее значимые для них факторы: наличие ДМС, возможности корпоративного обучения и возможность работать в удаленном формате.

Стоит отметить, что по результатам опроса «Готовность компаний мотивировать персонал» мнения респондентов были разделены поровну. О периодическом участии в программах мотивации сообщили 26 % респондентов, о существовании постоянной системы мотивации заявили 24 %. Вторая часть опрошенных отметила, что компания-работодатель не уделяет внимание системе мотивации (19 %), также 32 % опрошенных заявили, что мотивация в их компании существует «только на словах».

Нематериальное стимулирование позволяет персоналу развивать свои профессиональные навыки, повышает заинтересованность в карьерном росте, а также лояльность к организации. Нематериальное стимулирование включает в себя моральные стимулы, организационные стимулы и стимулирование свободным временем. Сущность морального стимулирования заключается в общественном признании сотрудников организацией, например публичное одобрение руководством. Сущностью организационного стимулирования является повышение заинтересованности в карьерном росте сотрудников, например расширение полномочий отдельных работников. Стимулирование свободным временем позволяет сотрудникам оптимально выстроить рабочий график. Среди самых известных методов нематериального стимулирования выделяют следующие:

- 1) возможность карьерного роста и профессионального развития;
- 2) гибкий график, удаленная работа;
- 3) дополнительные выходные;
- 4) возможность оплаты организацией стоимости обучения;
- 5) возможность решения интересных, творческих задач;
- 6) условия труда, комфортное рабочее место;
- 7) хороший социально-психологический климат в коллективе.[1]

Возможность профессионального развития и карьерного роста является значимым инструментом нематериального стимулирования. Стоит отметить, что в некоторых сферах трудовой деятельности данный инструмент имеет огромное значение, например IT-отрасль. В данной отрасли очень быстро внедряются новые технологии, ее рынок растет и развивается, поэтому специалистам в данной отрасли необходимо постоянно совершенствоваться в профессиональном плане не только в своей специализации, но и в смежных. Зачастую именно IT-компании активно внедряют программы профессионального обучения внутри компании, например российская компания «Mail.ru Group» имеет долгосрочную программу обучения сотрудников, включающую в себя тренинги по различным направлениям, мастер-классы от профессионалов отрасли, митапы. Стоит отметить, что программа нацелена на разностороннее развитие сотрудников и имеет практическое применение в текущей трудовой деятельности персонала, помогает участвовать в новых интересных проектах.

В настоящее время огромное значение уделяется графику работы персонала. Зачастую многие сотрудники могут показывать большую эффективность работы при более свободном графике или удаленной работе, чем при стандартном. Переменный день – это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня. Гибкое размещение позволяет менять не только часы, но и расположение работы – можно работать дома, в филиалах, в интернет-офисах.[2] Еще одним интересным способом реа-

лизации метода «управление рабочим временем персонала» в статье Фредерика Херцберга «Как пробудить рвение к работе» является разработка программ отдыха в нерабочее время [3]. Идея заключается в том, что, играя вместе, люди заодно и работают, а также таким образом можно улучшить социально-психологический климат организации и усилить коммуникацию коллег. Люди все больше внимания уделяют балансу между работой и жизнью, развитие новых технологий позволяет каждому оптимизировать свое рабочее время. Зарубежная компания «Dell» активно использует систему гибкого графика и удаленной работы. К 2020 году почти 50% процентов сотрудников перевелись на гибкий график. Эффективность данного метода подтверждается и результатами работы компании, и внутренними опросами среди сотрудников. Стоит отметить, что данная корпорация сэкономила на затратах на офисы более 20 миллионов долларов, что позволило оптимизировать расходы.

Большую роль имеет формирование комфортной среды и условий труда. Многие компании по всему миру создают все более благоприятные условия труда для сотрудников. Отличным примером создания комфортной среды является компания «Google», в которой сотрудники могут находиться безвылазно. Персоналу предоставляется возможность заняться танцами в современных студиях с преподавателями, расслабиться в комнатах отдыха, позаниматься различными видами спорта.[5] Очевидно, что большинство компаний не сможет создать условия труда такого уровня. В небольших организациях создаются небольшие зоны отдыха, где коллеги могут расслабиться и поговорить. Удобство рабочего места также имеет значение для организации трудового процесса, поэтому комфортная мебель, растения, хороший свет способствуют снижению напряженности сотрудников. Комфортная среда позволяет снизить конфликтность, улучшить психологический климат и эмоциональное состояние сотрудников.

Большую значимость для сотрудников имеет характер взаимоотношений внутри организации. Нестабильность социально-психологического климата может сильно сказаться как на экономическом состоянии организации, так и на эмоциональном состоянии персонала. Причины плохого социально-психологического климата в организации могут быть различными. Для их выявления имеется большое количество тестов и анкет, например тест Михалюка-Шалыто. По данным опроса «Неблагоприятный психологический климат» компании «Superjob» более 40% сотрудников, уволившись по собственному желанию, сделали это из-за неблагоприятного социально-психологического климата. Аспекты, влияющие на формирование благоприятного социально-психологического климата следующие:

- 1) высокая информированность сотрудников о своих задачах, целях;
- 2) отсутствие излишнего давления со стороны руководителей;
- 3) доверие, доброжелательность внутри коллектива;

- 4) удовлетворенность работой, ее степень интереса;
- 5) хорошие условия труда;
- 6) макроэкономическая среда.

Таким образом, нематериальное стимулирование имеет огромное значение для организации и ее персонала. Несомненно, необходимо использовать не только материальные, но и нематериальные методы стимулирования труда. Это позволит привлечь и удержать высококвалифицированных сотрудников, повысить эффективность работы персонала и таким образом увеличит возможности организации в достижении поставленных целей.

### Список литературы:

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.
2. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие/ Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 524 с.
4. Фредерик Херцберг. Как пробудить рвение к работе [Текст] // Вестник Восточно-Сибирской открытой академии. – 2018. – № 28. С. 1-17.
5. Коламбет, К. Каково это – работать в Google. Netpeak Blog Блог про интернет-маркетинг для бизнеса // Электронный ресурс. URL: [https://netpeak.net/ru/blog/work\\_at\\_google/](https://netpeak.net/ru/blog/work_at_google/) (дата обращения 15.11.2021).
6. Мотивация персонала на российском рынке труда // Электронный ресурс. URL: <https://www.kellyservices.ru/blog/2021/01/motivatsiia-piersonala-na-rossiiskom-rynkie-truda-dienghi-i-stabilnost-kompanii-vazhnieie-vsieghe> (дата обращения 15.11.2021).

**А.М. Коростелева**, канд. экон. наук, доцент, доцент СПбГЭУ  
**А.С. Ковач**, магистрант СПбГЭУ

»

### **Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала в условиях цифровой экономики**

**Аннотация.** Статья посвящена теоретическим вопросам применения и анализу методик оценки человеческого капитала в условиях цифровой экономики. Рассмотрены и проанализированы методы оценки на основе: метода прямых затрат, затратный метод, метод измерения индивидуальной

стоимости работника, доходный метод. Выявлены и обоснованы достоинства и недостатки данных методов, а также предложены рекомендации по применению методов в практической деятельности. В ходе аналитического обзора, было определено, что метод расчёта прямых затрат на персонал и затратный методы оптимально можно применить на промышленных предприятиях, в компаниях, для которых характерны повторяющиеся односложные операции; метод измерения индивидуальной стоимости работника и доходный методы применяются для предприятий в сфере высоких и наукоёмких технологий, но доходный метод уступает в точности. В результате проведённого исследования, был выявлен метод, дающий наиболее эффективную оценку реальной стоимости персонала, им оказался метод измерения индивидуальной стоимости работника, но, в то же время, он является сложным в расчётах.

**Ключевые слова.** Цифровая экономика, человеческий капитал, оценка, методики оценки.

С началом XXI века экономики некоторых стран продолжили процесс перехода от индустриального общества, где преобладало механизированное производство к постиндустриальному обществу, где преобладают: инновации, индустрия знания и высококачественные услуги, а также высокопроизводительная автоматизированная промышленность. Ученые и практики полагают, что цифровая экономика является одной из моделей постиндустриального развития экономики. Именно в цифровой экономике отводится главное место важному ресурсу – человеческому капиталу, который, в свою очередь и предопределяет темпы, как научно-технического прогресса, так и экономического развития в целом. Одной из важнейших проблем развития цифровой экономики является проблема оценки человеческого капитала, в этом и заключается актуальность данного исследования.

Цель исследования: рассмотреть и проанализировать методы оценки человеческого капитала в условиях цифровой экономики. В статье рассматриваются и анализируются методы оценки на основе: метода прямых затрат, затратный метод, метод измерения индивидуальной стоимости работника, доходный метод.

В ходе аналитического обзора методик оценки человеческого капитала в условиях цифровой экономики автор предлагает использовать для рассмотрения комплекс методов, а именно: метод расчёта прямых затрат, метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала, метод перспективной стоимости человеческого капитала, методики оценки нематериальных активов.

Переход к цифровой экономике сопровождается определёнными проблемами и неопределённостями в вопросах труда и занятости, в том, как



будет осуществляться борьба с бедностью и неравенством, как будут интегрироваться инновации и как это может повлиять на страну или группу стран, находящихся в одном торговом союзе. К вышеперечисленным проблемам также относится и пандемия COVID-19, по причине которой весь мир переживает ограничения экономической деятельности.

На протяжении веков технологические, социальные и политические преобразования формировали экономику. Первая и вторая промышленные революции вытеснили отрасли, в которых использовались старые технологии, и породили новые машины, оборудование, новые способы работы и новый спрос на наборы навыков, которые могли использовать силу пара, угля и промышленного производства. Преобразование производства привело к появлению новых профессий и новых способов работы, которые в конечном итоге проложили путь к экономическому росту, несмотря на первоначальное перемещение рабочих мест и переориентации человеческого капитала. В 2018 году были предложены меры управления влиянием четвертой промышленной революции на рынок труда, сохраняя при этом стабильные уровни занятости. Однако нынешняя глобальная рецессия 2020 года создала «новую реальность», в которой краткосрочные и долгосрочные сдвиги взаимосвязаны [1,2].

Силы технологии и глобализации привели к глубоким преобразованиям на рынках труда и такое влияние сохранится в ближайшей перспективе. Некоторые аналитики предполагают, что технологический прорыв приведет к сокращению возможностей в целом, и многие собранные данные указывают на появление новых возможностей трудоустройства. Исследования в разных странах свидетельствуют о росте спроса на рабочие места со значительной автоматизацией рутинных ручных работ. Эмпирически эти изменения могут наблюдаться в данных отслеживания тенденций в сфере занятости в США в период с 2007 по 2018 год. Фактические данные показывают, что почти 2,6 миллиона рабочих мест были изменены и переориентированы в течение десятилетия. Такие профессии, как операторы, помощники по административным вопросам, регистраторы, операторы ввода данных, служащие по начислению заработной платы и другие, сильно зависят от технологий и трудовых процессов и быстро устаревают, их места автоматизируются. Кроме того, независимо от законодательных мер, люди стали работать удаленно и физически дистанцироваться [1].

В результате двух сил: четвертой индустриальной революции и рецессии COVID-19, цифровизация сделала рывок вперед, что привело к крупномасштабному переходу к удаленной работе и электронной коммерции, росту числа рабочих мест на дому и новой площадке для удаленной работы. Однако, это также вызвало серьезные проблемы с благополучием, поскольку рабочие изо всех сил пытались адаптироваться к новым способам работы в краткосрочном периоде.

В контексте COVID-19 рабочие были разделены на три категории:

1) «существенные» рабочие, такие как: персонал доставки, сиделки и медицинские работники, работники продуктовых магазинов, сельскохозяйственные рабочие и производители медицинских товаров;

2) «удаленные сотрудники», которые могут работать удаленно и вероятно, сохранят свою работу;

3) «уволенные работники», которые были уволены с работы; секторы, наиболее негативно пострадавшие от пандемии – гостиничный бизнес, розничная торговля, сервисная работа, а также путешествия и туризм.

Все три типа рабочих сталкиваются со сменой в производственной практике, которая теперь требует новых видов устойчивости и повлекут за собой программу переподготовки или повышения квалификации [3,10].

Пандемия COVID-19, похоже, усугубляет существующее неравенство на рынках труда, обращает вспять рост занятости, достигнутый после глобального финансового кризиса 2007–2008 годов, и ускоряет наступление изменений на рынке труда. Изменения, вызванные пандемией COVID-19, ускорили изменения, вызванные Четвертой промышленной революцией, которая, развивается всё более интенсивно, затрагивая все экономические сферы [4].

Новые данные начальника отдела кадров Форума "Будущее рабочих мест 2020" указывает на то, что в среднем, 44% рабочих способны работать удаленно во время кризиса COVID-19, и пока только 24% рабочих не могут выполнять свою работу. Этот анализ свидетельствует о стремлении к расширению использования удаленной работы. Несмотря на перечисленные выше ограничения, спрос со стороны работодателей на развитие и применение удаленной работы увеличивается быстро во всех странах. Выводы Онлайн-платформы Glassdoor показывают, что доступ к количеству работающих на дому увеличилось почти вдвое с 2011 года, от 28% до 54% работников.

Отрасли с наибольшими возможностями работать из дома – информационные технологии и страхование промышленности, 74% работников в этих отраслях сообщают о наличии доступа к удаленной работе. Но есть также отрасли, такие как финансы, юридическая работа и бизнес-услуги, которые, теоретически, могут носить более удалённых характер работы.

Пандемия показала, что новый гибридный вариант работы возможен в большем масштабе, чем в предыдущие годы, но бизнес не уверен в результатах продуктивности перехода на удаленную или гибридную работу. В целом, 78% руководителей бизнеса дают негативные прогнозы [1].

Для определения возможных рисков необходимо представлять всю экосистему цифровой экономики. Не так давно Группа Всемирного Банка (ГВБ) представила пилотную программу оценки цифровой экономики страны. В ходе этой программы было отобрано несколько стран (Россия

входила в список этих стран) и уже на их опыте были разработаны инструменты, и критерии оценки цифровой экономики. И уже после реализации программы была представлена целая экосистема цифровой экономики, которая представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Экосистема цифровой экономики [5]

На рисунке полно представлена экосистема цифровой экономики, которая состоит из ключевых блоков: цифровое внедрение и преобразование, цифровые основы и макрополитика, а также основы инфраструктуры. Из этих ключевых блоков и благодаря их взаимодействию и уровню развития, в совокупности и получаются цифровые дивиденды, результаты. Именно по этим блокам и проводит ГВБ оценку цифровой экономики страны.

Важная роль в устойчивом развитии и переходе к цифровой экономике отводится человеческому капиталу, так согласно отчету Программы развития ООН в 2020 году индекс человеческого развития в России составил 0,824, что свидетельствует об очень высоком уровне человеческого развития (ИЧР), говорится в докладе [4]. Из чего следует то, что Россия располагает высококвалифицированной рабочей силой и находится в активной фазе перехода к информационной экономике и парадигме управления развитием человеческого капитала.

Развитие и переход к цифровой экономике может привести к проблеме труда и занятости, а именно к структурной безработице, где работники не смогут занять рабочие места ввиду отсутствия необходимых компетенций и умений. Цифровая экономика способствует автоматизации рутинных процедур, исчезновению некоторых профессий. Но есть и положительные стороны, а именно: повышение качества товаров, услуг, ускорение торговли и ускорению движения денежного оборота. Ввиду вышеперечисленных причин, вопрос оценки величины человеческого капитала остаётся актуальным и выбор оптимального метода является важной экономической проблемой. Из всего множества методов расчёта оценки человеческого капитала автором выбраны самые распространённые и сопоставимые для анализа:

#### 1. Метод расчёта прямых затрат на персонал.

Для того, чтобы рассчитать общие экономические затраты, в которые входят: расходы на обучение, налоги, оценка затрат на условия и оплату труда на персонал, используют метод прямых затрат. К достоинству этого метода можно отнести простоту его использования. А недостатком является то, что этот метод может дать неполную оценку величины человеческого капитала, что может привести к снижению мотивации персонала и к неудовлетворённости трудом. Для получения более достоверной оценки прибегают к использованию внешних экспертов [6].

Рассчитывается по формуле:

$$K_H = \frac{Ч_H \times (\Phi_0 + \Phi_M + 3_d + 3_0)}{Ч_\Phi}, \quad (1), \text{ где:}$$

$\Phi_0$  – фактическое, либо плановое значение годового фонда платы труда всего производственного персонала;

$\Phi_M$  – фактическое, либо плановое значение годового фонда материального поощрения труда работников предприятия;

$Z_d$  – годовые затраты на оплату и поощрение труда работников из других источников финансирования;

$Z_0$  – годовые затраты на обучение всех категорий работников;

$\Phi_{\text{ф}}$  – фактическая суммарная среднегодовая численность всех категорий персонала [7].

Положительная динамика результатов данного метода отражает удовлетворительное состояние системы управления персоналом.

## 2. Метод измерения индивидуальной стоимости работника.

Особенностью этого метода является учёт ценности работника с учётом времени, которое он будет работать в организации, что, в свою очередь, и определяет ожидаемую реализуемую стоимость.

Ожидаемая реализуемая стоимость включает в себя: ожидаемую условную стоимость и вероятность продолжения работы в организации.

$$PC = UC \times P(O), (2)$$

$$P(T) = 1 - P(O), (3)$$

$$AIT = UC - PC = PC \times P(T), (4), \text{ где:}$$

UC и PC – ожидаемые условная и реализуемая стоимости;

P(O) – вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени;

P(T) – вероятность ухода работника из организации или показатель текучести;

AIT – альтернативные издержки текучести.

Этот метод реализуется по следующему алгоритму: вначале определяют последовательность позиций карьерного роста работника, затем оценивается стоимость каждой позиции для организации или позиции стоимости работника, после чего идёт прогнозирование ожидаемого срока работы человека в организации, описывается ожидаемый карьерный путь сотрудника вплоть до увольнения с оценкой вероятности занятия работником каждой из определенных позиций в определенный момент в будущем и дисконтируется ожидаемый денежный доход для определения сегодняшней стоимости работника [8].

В большинстве случаев реальная стоимость человеческого капитала во много раз больше существующей, что свидетельствует о том, что человеческий капитал недооценён. Также этот метод подходит не всем компаниям, а только наукоёмким производствам, научно-исследовательским институтам, компаниям в сфере высоких и наукоёмких технологий. Достоинством этого метода можно считать эффективную оценку реальной стоимости. К недостаткам можно отнести сложность в расчётах, т.к. нельзя точно знать, когда уйдёт сотрудник.

## 3. Затратный метод.

$$\text{ЧК} = \sum_{i=1}^n \text{ЧК}_i = \sum_{i=1}^n (\text{ПС}_i - \text{СУЗ}_i + \text{СПЗ}_i + y_1 \text{СИ}_i + \text{СЗН}_i) \quad (5), \text{ где}$$

ЧК – величина человеческого капитала предприятия;

$\text{ЧК}_i$  – стоимость человеческого капитала  $i$ -го сотрудника;

$\text{ПС}_i$  – первоначальная стоимость  $i$ -го сотрудника;

$\text{СУЗ}_i$  – стоимость устаревших знаний  $i$ -го сотрудника ( $\text{СУЗ}_i = \mu_1 \times \text{ПС}_i$ );

$\text{СПЗ}_i$  – стоимость приобретённых знаний и навыков  $i$ -го сотрудника ( $\text{СПЗ}_i = \mu_2 \times \text{ПС}_i$ );

$\text{СИ}_i$  – стоимость инвестиций в  $i$ -го сотрудника;

$\text{СЗН}_i$  – стоимость неявных знаний и способностей  $i$ -го сотрудника ( $\text{СЗН}_i = \mu_3 \times \text{ПС}_i$ );

$\mu_1, \mu_2, \mu_3$  – весовые коэффициенты.

При затратном методе человеческие ресурсы оцениваются по затратам на обучение, либо приносимой ими добавочной стоимости. Преимуществом этого метода является его универсальность, простота расчёта. К недостаткам можно отнести то, что не учитывается эффективность затрат на развитие человеческого капитала [9].

## 4. Доходный метод.

$$\underline{H} = \frac{W}{g-q} (e^{(g-q)(65-x)} - 1) \quad (6)$$

$$H = \underline{H} \times L \quad (7)$$

$\underline{H}$  – средний объем человеческого капитала (на одного работника) в стоимостном выражении;

$H$  – объем человеческого капитала для предприятия в целом в стоимостном выражении;

$W$  – средняя фактическая заработная плата за год до уплаты налогов;

$x$  – средний возраст работников;

$g$  – ожидаемый темп годового прироста реальной заработной платы;

$q$  – ставка дисконтирования, % годовых;

$e$  – константа ( $\approx 2,72$ )

$L$  – численность занятых на предприятии.

В соответствии с методикой организации экономического сотрудничества и развития человеческий капитал оценивается для всех работников в возрасте до 64 лет. И темп роста реальных доходов превышает ставку дисконтирования на 2% [9].

Этот метод прост в применении и достаточно объективно отражает ситуацию на рынке труда. Главными же недостатками являются: сложность расчётов и вероятностная, субъективная оценка человеческого капитала.

### ***Результаты исследования и их обсуждение***

В статье представлена экосистема цифровой экономики. Также проводится аналитический обзор методик оценки человеческого капитала в условиях цифровой экономики. Обосновывается актуальность и необходимость применения методик, а также указаны сферы использования каждой методики, выявлены их достоинства и недостатки. Автором предполагается, что не все методики одинаково хороши, что, для начала, необходимо определить к какому типу относится предприятие, а уже затем применять оптимальный метод.

### ***Выводы***

Проанализированы четыре метода, вывод следующий: метод расчёта прямых затрат на персонал и затратный метод оптимально можно применить на промышленных предприятиях, в компаниях, для которых характерны повторяющиеся односложные операции; метод измерения индивидуальной стоимости работника и доходный метод применяются для предприятий в сфере высоких и наукоёмких технологий, но доходный метод уступает в точности. Если же рассматривать точность получаемых результатов, то они, во многом, зависят от самой специфики предприятия и выбранного метода оценки человеческого капитала. По результатам проведённого анализа к методу, дающему эффективную оценку реальной стоимости персонала, можно отнести метод измерения индивидуальной стоимости работника, но он сложен в расчётах. Самыми же простыми методами являются: метод прямых затрат и затратный метод. Рациональное применение методов оценки человеческого капитала способствует эффективной оценке реальной стоимости персонала, что, в свою очередь, приводит к повышению эффективности труда всего предприятия, отрасли и экономики в целом.

### **Список литературы:**

1. Международный экономический форум [электронный ресурс] URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (дата обращения: 19.12.2021).
2. Tsyganov S. Digital Economy: a new paradigm of global information society / S. Tsyganov, V. Apalkova. – Economic review, volume 45, 3/2016. – 16 p.
3. Мухина И.И., Синдяшкина Е.Н. Занятость и безработица: кризис или новые возможности. Социально-трудовые исследования. 2020; 3(40):56–67
4. The 2020 Human Development Report. [Электронный ресурс] URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020.pdf> (дата обращения: 17.12.2021).

5. Hanna, N.K. Assessing the digital economy: aims, frameworks, pilots, results, and lessons. // J Innov Entrep 9, 16 (2020). – doi: 10.1186/s13731-020-00129-1

6. Пархомчук М.А., Головина В.А., Курасова И.И., Яковлева Е.О. Методы оценки стоимости человеческого капитала организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2011. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-stoimosti-chelovecheskogo-kapitala-organizatsii> (дата обращения: 17.12.2021).

7. Щепина И.Н., Бородина А.А. Цифровая экономика как одна из моделей постиндустриального общества // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-odna-iz-modeley-razvitiya-postindustrialnogo-obschestva> (дата обращения: 17.12.2021).

8. Кастрюлина Ю.М. Анализ методов оценки величины человеческого капитала хозяйствующих субъектов // Экономика и экологический менеджмент. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-otsenki-velichiny-chelovecheskogo-kapitala-hozyaystvuyuschih-subektov>

9. Заковоротный В.Л., Флек М.Б., Угнич Е.А. Синергетический подход к оценке человеческого капитала предприятия // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Том 12, № 6, 2019. URL: <https://elib.spbstu.ru/dl/2/j20-55.pdf/download/j20-55.pdf>

10. Волкова Д.С. Рынок труда в эпоху цифровой экономики. // Молодой ученый. 2020;(7):158–160.

**А.В. Круглова**, магистрант СПбГЭУ

### **Управление трудовыми ресурсами как фактор повышения эффективности деятельности компаний**

**Аннотация.** Трудовой потенциал на сегодняшний день является важной категорией современной экономики. В статье рассмотрены и проанализированы составляющие трудового потенциала, а также изучены методы по оцениванию трудового потенциала компании.

**Ключевые слова:** управление, эффективность, трудовые ресурсы, потенциал.

В нынешних условиях рыночной экономики возрастает роль трудового потенциала, который является важным условием завоевания главных позиций на рынке. Трудовой потенциал является важной категорией совре-



менной экономики. Который является своего рода определителем сущности взаимоотношений, возникающих в процессе трудовой деятельности. Трудовой потенциал можно сравнить с интегральной чертой способности персонала к труду, характеризующая возможности как одного, так и совокупности работников к их ролям в трудовой деятельности. Термин «трудовой потенциал» организации подразумевает общую трудовую способность персонала компании, а также ресурсные возможности списочного состава компании, складывающиеся из физиологических способностей, возрастной категории, профессиональных навыков.

Главная цель проведения анализа трудового потенциала заключается в обоснованности количества работников и их квалификации для эффективного использования персонала и повышения производительности компании, достижения лидирующих позиций на рынке.

Для достижения поставленной цели выделяют несколько задач:

- определить необходимость обеспечить компанию нужными кадрами;
- провести анализ персонала в разрезе их специальностей, по половозрастной принадлежности, а также безусловно, обладание определенной квалификацией;
- изучить качество использования рабочего времени, динамику текущей части кадров;
- разработать меры, которые будут способствовать повышению уровня обеспеченности персоналом, улучшать структуру управления человеческими ресурсами, а также рационализировать затраты на рабочее время.

Под анализом трудового потенциала обычно подразумевается использование комплекса мер, состоящих из выявления абсолютного и относительного выявленного изменения численности, а также изучение структуры кадров компании.

Рассмотрим составляющие трудового потенциала.

На первое место можно выделить квалификацию сотрудника, показывающую отличие сотрудника от других по профессиональным качествам, его разносторонность в трудовых навыках. Другой составляющей является психофизиологический потенциал, отражающий индивидуальные способности сотрудника, а также уровень его работоспособности, стрессоустойчивости и выносливости при выполнении сложных рабочих вопросов. И наконец, последняя составляющая трудового потенциала – социально-личностный потенциал, который показывает на каком этапе зрелости находится сотрудник, какие интересы и потребности существуют у сотрудника в трудовой области.

Важной характеристикой трудового потенциала любой организации является численность работников. Для планирования штата работников используют списочную, явочную и среднесписочную численность персонала.

Анализ сотрудников компании состоит из решения двух главных задач:

1) оценка трудового потенциала персонала и претендентов на вакантные должности;

2) оценка итогов деятельности персонала компании.

Данные цели будут достигнуты благодаря сопоставлению существующих и эталонных значений анализируемых показателей. При проведении качественной оценке кадров важно учитывать показатели надежности персонала и его устойчивости. Эти показатели обозначают насколько можно положиться на сотрудника при определенных заданных обязанностях за какой-либо временной период и также выполнение этих же обязанностей при заданных условиях труда, тем самым показывая поведение работника в сложных условиях при изменении внешней среды.

Как и в любой сфере деятельности каждый объект подвергается влиянию факторов внешней и внутренней среды. Рассмотрим влияющие макрофакторы. К таким можно отнести: уровень развития отрасли в целом, перемены в экономике страны, в законодательстве, научно-технический процесс, демографическая ситуация в стране, ситуация на рынке труда. Влияние макрофакторов на компанию носит глобальный характер, поэтому работодателям необходимо постоянно мониторить ситуацию в стране, чтобы быть в курсе последних изменений. В свою очередь микрофакторы можно разделить на организационные и индивидуальные. Организационные факторы рассматривают стратегию роста, политику управления, платежеспособность, условия труда, стадию жизненного цикла компании. В то время как к индивидуальным факторам можно отнести: способности к саморазвитию, забота здоровья сотрудников, отношение персонала к работе. Получилось, что много различных факторов оказывают влияние на трудовой потенциал на предприятии. Важно постоянно отслеживать ситуацию на рынке труда, быстро реагировать на влияющие факторы и прогнозировать будущее влияние.

В современных компаниях при управлении персоналом руководители используют оценки трудового потенциала, который показывает способность работников к достижению поставленных целей, а также выявляет стоимостное выражение окупаемости затрат на персонал.

Процесс оценивания трудового потенциала состоит прежде всего из диагностики его показателей.

Выделяют несколько видов методов по оцениванию трудового потенциала компании. Самым простым из которых является рейтинговый метод, представляющий ранжирование способностей сотрудника по созданной

компаний шкале для оценивания. Очень похож по методу оценивания на рейтинговый поведенческий метод, который рассматривает поведение сотрудника в коллективе, его стрессоустойчивость в особых и повседневных условиях труда. Описательный и парный методы описывают с разных сторон качества каждого сотрудника и попарно сравнивают работников по идентичным показателям соответственно. Последний метод, который используют для оценивания в различных сферах деятельности – метод анкетирования. Стандартно сотрудники заполняют анкеты, с помощью которых можно выявить личные качества персонала.

Методы оценивания трудового потенциала каждого работника обязаны отображать уровень соответствия личного потенциала сотрудника с заданными стандартами требований.

На рисунке 1 отражен полный процесс по проведению анализа и оценке трудового потенциала компании. Процесс включает в себя пять взаимосвязанных этапов, способствующих качественно проанализировать и оценить трудовой потенциал компании прежде всего, чтобы повысить ее эффективность.



Рисунок 1 – Процесс проведения анализа и оценки трудового потенциала

Таким образом, каждой компании необходимо уделять особое внимание состоянию трудового потенциала, обязательно проводить мониторинг и быстрое реагирование на проблемные факторы, формирующие и развивающие его. Важно проводить диагностику по качественным и количественным характеристикам каждого сотрудника, обращая внимание в первую очередь, на влияющие внешние факторы. После чего необходимо собрать и объединить полученные результаты в выводы, а также предложить изменения в трудовом потенциале компании, с последующим анализом каждого сотрудника.

### Список литературы:

1. Алиев, В.Г. Основы эффективной экономики. Модели, закономерности перехода, механизмы реализации, рыночные особенности, практические результаты. [Текст] / Алиев В.Г. // Махачкала: ИПЦ ДГУ. 2017. – 320 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» [Текст] / Армстронг М.; М-во образования и науки РФ. – 10-е изд.. – СПб.: Питер, 2018. – 847 с.
3. Афиногенова И.Н. Индекс человеческого развития РФ. / Афиногенова И.Н., Пиндюрина Е.А. // Воронежский экономико-правовой институт. Территория науки. – 2018. – № 1. С. 63-68
4. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход = Humanbehavior. EconometicalApproach: Избранные труды по экономической теории / Беккер Г.С. [Текст]; Пер. с англ.: Е.В. Батракова, Р.И. Капелюшников, Б.А. Максименко и др.; Сост., науч. ред. перевода, авт. послесл. Р.И. Капелюшников; Авт. предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2017. – 672 с.
5. Быченко Д.Ю. Методологические основы исследования человеческого потенциала // Известия Саратовского университета. – 2018. – Том 11. – Вып. 2.
6. Быченко Д.Ю. Системные показатели развития человеческого потенциала / Быченко Д.Ю. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. Научный журнал. Саратов, СГСЭУ – 2017. – № 1 (40). – С. 176-180.
7. Данилова И.В. Качество человеческого потенциала как аспект угроз и вызовов экономической безопасности. / Данилова И.В., Карпушкина А.В., Воронина С.В. – 2016, с.1-8.;
8. Елизаров В.В. Демографическое развитие России и ее регионов: общее и особенное // Уровень жизни населения регионов России. – 2019. – № 1. – С. 57–72.

9. Жураховский С.Н. Практические аспекты оценки развития человеческого потенциала в условиях перехода к экономике, основанной на знаниях. / Жураховский С.Н. // Гуманитарные науки. Экономика. Вестник ТГУ. – 2018. – № 2. (94) – С. 15-24.

10. Захаров В.М. Реновационная система воспроизводства профессионального потенциала как условие обеспечения эффективности регионального управления. Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. С. 20-39.

11. Иванов О.И. Теоретико-методологические основы формирования человеческого потенциала // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2016. – № 1. –С. 3-7.

12. Иванов О.И. Человеческий потенциал (Формирование, развитие, использование): монография. СПб.: Скифия-принт, 2016. – 336 с.

13. Кларк Джон. Неустойчивые государства: трансформация систем социального обеспечения [Текст]//Журнал исследований социальной политики. Том 1, вып. 1 – 2011.

14. Котырло Е.С. Человеческий потенциал и человеческий капитал как научные категории. / Котырло Е.С. // Университет Умеа, г. Умеа, Швеция. Аудит и финансовый анализ. – 2019. – № 6. С. 16-22

15. Кузнецова Е.В. Индекс развития человеческого потенциала и и другие показатели социально-экономического развития России и отдельных зарубежных стран [Текст]//Вопросы статистики, 2017. – №3

16. Курныкина Е.Е. / Проблемы и перспективы развития человеческого потенциала России в XXI веке. / Курныкина Е.Е. // Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации г. Москва, Российская Федерация. «NAUKA-RASTUDENT.RU: электронный научно-практический журнал» 2016. Режим доступа: [<http://nauka-rastudent.ru/36/3873/>] (дата обращения 12.11.2020)

17. Лавриненко, В.Н. Исследование социально-экономических и политических процессов [Текст] :учеб.пособие для студентов вузов / В.Н. Лавриненко, Л.М. Путилова. М.: Вузов, учебник :ВЗФЭИ, 2018. – 182 с.

18. Максаковский В.П. Образование и человеческий потенциал России. / Максаковский В.П. // Журнал «Известия Российской академии образования», – 2017, – № 7. С. 148-167.

19. Марков В.Н. Потенциал личности / В.Н. Марков, Ю.В. Синягин // Мир психологии. – 2016. – № 1 (21). – С. 250–261

20. Милецкий В.П. Российская модернизация: предпосылки и перспективы эволюции социального государства. [Текст]СПб., 2017 – 121 с.

21. Подберезкин А. Человеческий капитал. Том 1. Идеология опережающего развития человеческого потенциала. М.: Европа, 2017. 464 с.

**А.В. Куликов**, преподаватель Петровского колледжа,  
соискатель СПбГЭУ

### **Роль консалтинговых услуг в развитии систем корпоративной социальной ответственности бизнеса**

Развитие рынка консалтинговых услуг, прежде всего в контексте анализа международных тенденций совершенствования и трансформации данной сферы в условиях необходимости формирования социального государства как формы преобразования современной экономической системы, постепенно привело к тому, что консалтинговые услуги в настоящее время утратили исключительную взаимосвязь с обеспечением основного стимула предпринимательской деятельности – получения необходимого уровня чистой прибыли в различных условиях функционирования рыночной конъюнктуры для осуществления управленческих действий, связанных с процессами сбережения, инвестирования и непосредственного потребления на основе рационального использования имеющейся ресурсной базы и ее воспроизводства в стратегической перспективе[7].

Одним из перспективных направлений использования консалтинговых услуг в условиях современного ведения предпринимательской деятельности является использование их научно-методического и практического потенциала для формирования и развития социальной политики бизнес-структур, прежде всего, с точки зрения обоснования оптимальной политики корпоративной социальной ответственности [6].

Данная проблема получает особенную актуальность в условиях влияния различных факторов и условий, которые определяют механизмы и методы проектирования и выработки корпоративной социальной политики в условиях конкретной организации или предприятия. К числу наиболее значимых, в том числе с точки зрения потенциального привлечения организаций, осуществляющих консалтинговые услуги, следует отнести следующие группы факторов:

- масштаб деятельности организаций (большой потенциал для развития системы корпоративной социальной ответственности у крупного бизнеса при низком уровне возможностей для среднего и малого бизнеса),

- наличие необходимой ресурсной базы и возможности ее рационального использования с точки зрения приоритетов социальной политики организации в контексте стратегического планирования ее социально-экономической деятельности,

- наличие профессиональных кадров, которые могли быть задействованы в процессе разработки и последующей реализации корпоративной стратегии обеспечения социальной ответственности бизнеса,

-особенности локализации организации с точки зрения социальных запросов и требований со стороны региональной экономики, что оказывает прямое влияние на выбор тех или иных форм взаимодействия с местными целевыми группами,

-существующая система государственного управления и стимулирования, оказывающая воздействие на процесс реализации социальной политики организации (чем выше уровень государственного стимулирования и поддержки программ корпоративной социальной ответственности, тем выше стремление бизнеса к возможности получения дополнительных стимулов ведения предпринимательской деятельности) и ряд других факторов [4].

Соответственно, чем выше влияние описанных выше условий, тем больше потребность и насущная необходимость в разработке и реализации социальной политики организации [9]. Одним из вариантов решения данной проблемы может стать привлечение организаций, оказывающих консалтинговые услуги в данной специфической сфере экономической деятельности на определенных условиях и на ограниченный срок, достаточный для достижения необходимого результата.

При этом, на основании анализа отечественной ([1], [5]) и зарубежной литературы ([8], [10]), можно выделить несколько ключевых ситуаций, в рамках которых возможно привлечение сторонних экспертов и организаций, способных оказать качественные услуги по консалтинговой деятельности в исследуемом направлении. Среди них:

Сценарий № 1 – отсутствие у организации принятой стратегии корпоративной социальной ответственности (в подавляющем большинстве случаев, характерно для малого и среднего бизнеса, а также для вновь открытых компаний на этапе их выхода на рынок),

Сценарий № 2 – наличие у организации принятой стратегии корпоративной социальной ответственности, которая не отвечает требованиям эффективности с точки зрения как высшего руководства компании, так и с точки зрения заявленных целевых ориентиров ее реализации,

Сценарий № 3 – отсутствие или недостаточный уровень необходимого ресурсного обеспечения (материального, кадрового, информационного, управленческого и т.д.), которое не позволяет реализовать принятую стратегию корпоративной социальной ответственности организации,

Сценарий № 4 – необходимость пересмотра стратегии корпоративной социальной ответственности бизнеса в связи с изменением условий внешней среды (например, изменение векторов и приоритетов социальной политики государства определяет необходимость коррекции и социальной политики организации с точки зрения изменения направлений финансирования тех или иных программ или мероприятий как на корпоративном уровне, так и на уровне региона или территории).

Сценарий № 5 – необходимость внедрения инноваций и цифровых технологий в процесс разработки и реализации стратегии корпоративной социальной ответственности бизнеса (в данном случае привлечение организаций, оказывающих консалтинговые услуги, особенно актуально с точки зрения, в большинстве случаев, ограниченных возможностей и низкого инновационного потенциала конкретной организации в исследуемой области).

Исходя из вышесказанного, автор считает необходимым выделить три ключевых уровня, в рамках которых возможно осуществление консалтинговых услуг с точки зрения формирования и последующей реализации соответствующей стратегии социальной ответственности бизнеса:

Первый уровень – уровень целеполагания, в рамках которого консалтинговые услуги необходимы для того, чтобы в целом определить какова роль социальной ответственности бизнеса и насколько ресурсная база соответствует возможностям проведения определенных мероприятий социальной направленности. На описываемом уровне консалтинговые услуги могут служить для формирования следующих управленческих процессов:

- определение взаимосвязи между существующей стратегией развития бизнеса и политикой социальной ответственности предприятия как элемента стратегических преобразований,

- идентификации базовых приоритетов корпоративной ответственности со стратегическими целями предприятия и их корреляция не только в условиях стабильной экономической ситуации, но и с учетом вероятности наступления кризисных явлений на том или ином рынке,

- выбор приоритетных направлений для социальной политики предприятия с точки зрения определённых целевых групп.

На втором уровне использования консалтинговых услуг в данном контексте можно говорить о формировании и проектировании системы социальной ответственности бизнеса. На этом этапе происходит выбор из числа сценариев, представленных выше, и предлагаются наиболее адаптивные варианты, приемлемые с точки зрения организации. К числу наиболее значимых аспектов следует отнести:

- проектирование организационной структуры подразделения, отвечающего за реализацию программ корпоративной социальной ответственности,

- формирование локального нормативного обеспечения и регламента деятельности подразделения,

- определение ключевых направлений деятельности и обоснование конкретных программ корпоративной социальной ответственности на основе привлечения специалистов в области консалтинговых услуг и т.д. [3]

Третий уровень – уровень, связанный с оценкой эффективности предлагаемой системы корпоративной социальной ответственности. На основе



применения механизма консалтинговых услуг, возможно, не только формирование локальной системы показателей оценки эффективности, которые будут учитывать специфику организации, но и процедур мониторинга процесса реализации программ корпоративной социальной ответственности, на основании результатов которого возможно изменение всей спроектированной системы.

Таким образом, использование консалтинговых услуг позволяет не только оптимизировать систему корпоративной социальной ответственности применительно к конкретной организации в социально-экономическом контексте с точки зрения уровня соотношения затрат и результатов, но и создает возможности для повышения уровня репутационного потенциала компании и ее узнаваемости на рынке [2].

### Список литературы:

1. Жигарь А.Н. О подходах к построению организационных структур в консалтинге// В сборнике: Наука и инновации XXI века. Сборник статей по материалам VII Всероссийской конференции молодых ученых: в 2 т. Сургут, 2021. С. 172-174.
2. Еберзина В.В., Шацкая Э.Ш. Корпоративная социальная ответственность как фактор роста стоимости и имиджа компании// В сборнике: Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. Сборник научных трудов. В 2-х томах. Под общей редакцией З.О. Адамановой. 2019. С. 566-569.
3. Ковшова М.В., Иванова О.А. Актуальные вопросы современного рынка консалтинговых услуг // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2017. № 2. С. 89-93.
4. Песоцкая Е.В., Селютина Л.Г., Слинков А.М., Иванова М.О. Управленческий консалтинг в системе непрерывного профессионального образования// Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7. № 3. С. 84-95.
5. Раджабова С.Д., Гасанова А.Д. Корпоративная социальная ответственность, как фактор развития компаний// В сборнике: Инновационное развитие современной науки. Сборник научных трудов по материалам VII Международной научно-практической конференции. 2019. С. 30-33.
6. Степанова Е.В., Пчелина О.В. Корпоративная социальная ответственность как основа взаимодействия бизнеса и некоммерческого сектора// В сборнике: Социально-гуманитарные науки и практики в XXI веке: человек и общество в меняющемся мире. материалы пятнадцатой международной весенней научной конференции. под общей редакцией В. П. Шалаева. 2019. С. 138-139.
7. Якушева П.А. Роль консалтинга в современной экономике//В сборнике: Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки.

Сборник статей по материалам С студенческой международной научно-практической конференции. Новосибирск, 2021. С. 102-105.

8. Dowling, Grahame R. Do Consumer Loyalty Programs Work Really? / Grahame R. Dowling, Mark Uncles. – University of New South Wales, Australia, 1997.

9. Karabasov R.A., Shaimerden S. Marketing tools for increasing the profitability of enterprises of Nur-Sultan through modern technologies// Economics. Law. State. 2019. № 5 (7). С. 12-17.

10. Oliva R., Kallenberg R. Managing the transition from products to services // International Journal of Service Industry Management. 2003. № 14(2), pp. 160-172.

**Д.А. Купин**, магистрант СПбГЭУ

### **Влияние корпоративной культуры на эффективность труда**

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме влияния корпоративной культуры на эффективность труда в условиях трансформации российской и мировой экономики. Автор рассматривает различные трактовки понятия «корпоративная культура», подчеркивает ее значимость с точки зрения развития базовых экономических показателей и развития предприятия в целом. Выводы данной работы дают возможность сформировать понимание важности данного аспекта, а также указывают на пути развития данного фактора

**Ключевые слова:** корпоративная культура, экономика, предприятие, фактор, организация

Проблематика данной темы заключается в том, что эффективность труда непосредственно связана с уровнем развитости корпоративной культуры на предприятии. Это понятие является косвенным фактором, который оказывает значимое влияние на общеэкономические показатели любой организации. Развитие такого направления, как корпоративная культура может благоприятно повлиять на развитие таких важных взаимосвязей в коллективе как: командный дух, сплоченность коллектива, мышление команды сотрудников, нацеленное на достижение обще-поставленных целей и задач.

Для того, чтобы подробнее описать проблематику статьи, хотелось бы начать с определения понятия “Корпоративная культура”. Корпоративная культура в современном понимании – это общая совокупность моделей поведенческих реакций, приобретенные коллективом или организацией, которые приобретались в процессе адаптации к внешней среде и внутренней

интеграции, которые основательно устоялись в сложившемся коллективе работников и разделяются большинством членов организации [Определение взято из источника: <https://ru.m.wikipedia.org>].

Как можно выявить из самого определения данного экономического фактора, это не всегда конкретные аспекты и поведенческие реакции, речь идет не только о четких установленных нормах, но и о негласных ситуациях, нигде не прописанных. В основе любого рабочего механизма лежит, в первую очередь, совокупность таких факторов, как: взаимопонимание между сотрудниками, желание и возможность двигаться к общим целям, уважение друг к другу. Именно этот ряд показателей включает в себя понятие “Корпоративная культура”

Термин “Корпоративная культура” старейший экономический термин и трактовался разными учеными в индивидуальной интерпретации, так, например, Занковский А.Н. определяет данный термин как, в некотором смысле, программное обеспечение сознания и мировоззрения каждого индивида в отдельности, как идеологическо-ценностное поле, которое может задавать вектор поведению и деятельности в целом. Данная формулировка термина была представлена Занковским, в своих научных трудах он также использует именно такую трактовку определения.

Также автор хотел бы отметить отдельно трактовку данного термина со стороны Михайловой С.А. Она подразумевала под “Корпоративной культурой” совокупность определенных знаний и навыков, а также разделяемых сформировавшимся некоторым кругом профессионалов норм поведения, которые создаются в процессе совместной деятельности всех членов коллектива.

В современном обществе для достижения общих целей компании катастрофически важно уделять большое внимание проблемам слаженности в коллективе и умения быстрой, а главное успешной коммуникации сотрудников между собой. Именно поэтому любой организации необходимо развивать данное направление. Для достижения общих целей коллектива и увеличения системообразующих показателей предприятия требуется четко-отрегулированная система взаимоотношений конкретных людей между собой, а для более крупных предприятий речь идет о благоприятном взаимодействии целых отделов и филиалов.

Актуальность данной проблемы колоссальная и на данный момент, в условиях, сформировавшейся среды заключается в том, что корпоративная культура в современном обществе дает возможность сформировать для организации свой неповторимый и уникальный облик в глазах своих конкурентов и непосредственной целевой аудитории, на мой взгляд именно это является в достаточной степени одним из важнейших факторов конкурентоспособности компании в сложившихся исторически рыночных условиях.

Данный экономический аспект подразумевает глобальную работу над собой, это не просто сложившиеся обычаи и традиции организации, это, в первую очередь, функциональный способ коммуникаций коллектива, о котором я уже говорил выше. Помимо этого к этому же показателю можно отнести вектор движения компании и направления общей деятельности коллектива.

На практике корпоративная культура проявляется в системе ценностей, присущей организации, в общих принципах ведения дела, в традициях организации и особенностях ее жизнедеятельности, в специфических нормах межличностных отношений и кадровой политике, в официальном кредо компании и неформальных убеждениях ее сотрудников. Все это с большим эффектом влияет на внутренний климат и общую экономику предприятия.

На рисунке 1 представлена схема влияния характеристик Корпоративной культуры на экономические показатели. На схеме выделены такие ипостаси, как: способность к адаптации, миссия, вовлеченность и стабильность. Таким образом, можно прийти к выводу о том, что данная взаимосвязь является очень многогранным аспектом с точки зрения формирования экономической базы предприятия, которая в свою очередь нацелена на развитие базовых показателей организации.

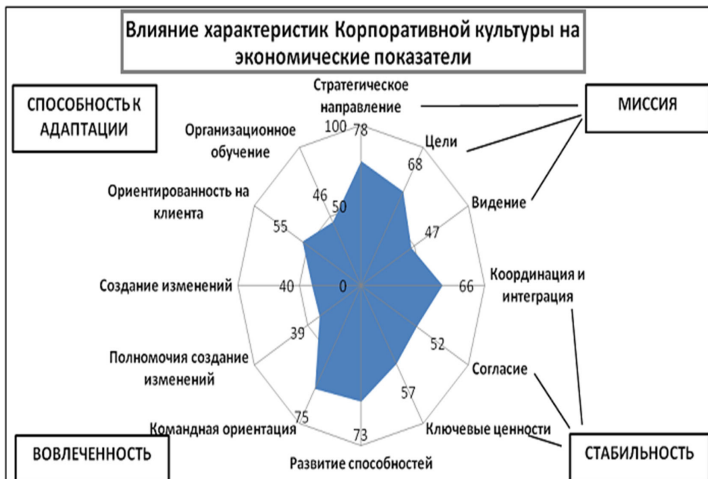


Рисунок 1 – Схема влияния характеристик Корпоративной культуры на экономические показатели

\* Ссылка на источник: <http://cca-ural.ru/article/diagnostika-formalizatsiya-korporativnoy-kultury>

Действие данных факторов, как мы можем наблюдать из схемы, представленной ниже, оказывает на внутренний климат предприятия благоприятное действие, выраженное в комплексном увеличении ряда системообразующих критериев организации, таких как: цели, координация и интеграция, создание изменений, ориентированность на клиента и так далее. Все представленные показатели чрезвычайно важны для успешного функционирования предприятия и его развития в сложившихся современных условиях экономики.

На рисунке 1, представленном выше, можно наблюдать влияние корпоративной культуры на экономические показатели предприятия. Схема составлена на основе совокупного опроса системообразующих организаций по РФ.

Все эти социокультурные факторы, действие из которых внешне не всегда четко выражено и заметно, очень существенны для эффективной деятельности крупных организаций. Внимание к значимости корпоративной культуры объясняется рядом экономических причин, из которых наиболее важные: интеграция работников, выработка у них чувства преданности делам организации при необходимости постоянных изменений в деятельности корпораций в условиях современного динамического рынка. Выработка чувства преданности к компании является одним из базовых характеристик для сотрудника, так как это дает возможность иметь сотрудников, работающих не просто за оплату, а за идею всей компании, это очень важный пункт для любой организации, именно с него начинается развитие компании.

Таким образом, автор хотел бы еще раз подытожить все вышесказанное в заключении. Развитие корпоративной культуры непосредственно связано с эффективностью труда организации. Это неразрывные между собой факторы, развитие которых гарантированно приведет к общему успеху организации. Слаженный, четко-функционирующий коллектив позволит оперативно добиваться поставленных целей и идти по правильному вектору движения предприятия. В современных условиях рынка для крупных организаций необходим развитый облик на экономической арене и положительная деловая репутация перед своими клиентами и компаниями-конкурентами. Развитие корпоративной культуры дает возможность этот облик приобрести и сформировать положительную деловую репутацию. Все это лежит в основе успешного развития любой компании.

Автор считает, что с течением времени эта тема будет только набирать актуальность и станет еще более значимой, так как она актуальна для, в первую очередь, крупных предприятий, а под влиянием глобализации и обще-экономической интеграции компании становятся все больше и более сложноустроенными. Поэтому корпоративная культура станет еще более

тесно связанной с системообразующими экономическими показателями предприятия.

#### **Список литературы:**

1. Бехар, Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks/ Г. Бехар. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
2. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений/ Д. Демин. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб : Питер, 2002.
4. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации / В.А.Макеев. – М.: Ленанд, 2017.

**Н.М. Межевич**, д-р экон. наук, профессор, профессор СПбГЭУ  
**Н.М. Сеник**, магистрант СПбГУ

#### **Международная миграция населения Литвы с позиций конструктивизма**

Доминирующий подход к пониманию процессов миграции основывается на неоклассической экономической теории. Эта теория утверждает, что трудовая миграция является результатом неравномерного географического распределения труда и капитала и что трудовая миграция в основном мотивируется экономическими причинами, измеряемыми разницей в уровнях заработной платы. Таким образом, люди обычно перемещаются из регионов с высоким уровнем безработицы в регионы с низким уровнем безработицы и из регионов с низкой заработной платой в регионы с высокой заработной платой. С неоклассической точки зрения, трудовая миграция должна в конечном итоге привести к новому (пространственному) равновесию заработной платы.

Несмотря на успех неоклассической экономической модели, она подвергалась сомнению по ряду причин. Отмечается, что экономические мотивы и рациональные решения – не единственные заботы мигрантов.

Институциональные (политические) ограничения, личные характеристики, миграционные сети (предшествующие связи между странами или отдельными лицами), этап жизненного цикла семьи и другие факторы не менее важны для определения мобильности или неподвижности. Таким образом, миграция является многослойной и очень сложной по своей природе.

Различные аспекты этой сложности объясняются детерминистическим, гуманистическим и биографическим подходами. Альтернативные теории миграции (например, новая экономика трудовой миграции, теория двойного рынка труда и теория мировых систем [14]) утверждают, что миграция обычно усиливает неравенство, а не ведет к его сокращению. Следовательно, различие между регионами происхождения и назначения миграции (и странами), по-видимому, приводит к концентрации людей и экономических ресурсов в одних местах и сокращению в других. Подобные механизмы увеличения региональных различий также подчеркиваются теориями регионального роста и местного развития.

Современная миграция определяется специалистами как комплексное явление, включающее в себя целый ряд междисциплинарных вопросов. В этом смысле Литва выступает в качестве идеального объекта анализа с точки зрения именно конструктивизма [11].

Конструктивизм – это одна из теорий международных отношений имеющая и экономическое прочтение. Современные исследователи описывают конструктивизм в экономической теории как «сознательное конструирование экономической действительности в соответствии с ценностными предпочтениями социального (индивидуального и коллективного) субъекта, учитывающее структурное и параметрическое сопряжение объекта и субъекта на основе принципов самореферентности, двойственности, кругообразности и циклической причинности» [3, с.137].

В самом деле, когда мы имеем дело с таким феноменом, как миграция, его трудно объяснить только с точки зрения классических или неоклассических теорий. В частности, эмиграцию литовского населения не следует увязывать только с материальными факторами, и думать, что как только экономика Литвы будет на подъеме, проблема эмиграции исчезнет сама собой. Материальные факторы, например, не объясняют, почему уровень эмиграции Литвы в несколько раз превышает уровень эмиграции ее соседей, Латвии или Эстонии, хотя эти страны не являются экономически более развитыми. Объяснение литовской эмиграции, как стремление «бывшего советского человека» вырваться и уехать на Запад, также несостоятельно: уже выросло и превратилось в эмигрантов новое поколение литовцев, которое и представления не имеет о советской действительности.

Теории реализма и либерализма не могут объяснить тот факт, что высокая доля эмиграции из Литвы не уменьшилась с присоединением страны к ЕС, как это произошло в большинстве остальных посткоммунистических государств, но продолжилась и значительно возросла даже несколько лет спустя [13].

Мы предлагаем рассматривать процесс эмиграции литовского населения в контексте трех конструктивистских аспектов:

1. Социальный констракт самого литовского этноса, который формировался под влиянием специфических исторических и социо-культурных факторов;

2. Совокупность международных акторов, заинтересованных в исходе литовского населения. Вслед за Мартой Финнемор [9] обозначим конструкцию, возникшую через социальное взаимодействие – это литовские диаспоры и система миграционных агентств, в том числе нелегальных;

3. Конструирование миграционных предпочтений литовцев.

Надо отметить, что страны Прибалтики стали лишь относительно недавно рассматриваться как единое целое. Определенные единство и схожесть политических, экономических и культурологических процессов Эстонии, Латвии и Литвы сформировались со всей определенностью не ранее окончания Первой мировой войны в процессе формирования в качестве независимых государств и, особенно в результате оккупации иностранными державами.

Однако если «в становлении и развитии латышской и эстонской культуры чрезвычайно большую роль сыграли немцы» [5, стр. 125], то формирование литовской нации в значительной степени проходило под влиянием славянской культуры (русской и польской), как известно, сами Статуты Великого княжества Литовского в 1529 году были написаны кириллицей. Однако в последние годы появились зарубежные научные публикации, изучающие «немецкий» базис литовской нации, затрагивающие лингвистические вопросы и вопросы самоидентификации литовского населения в XX веке.

Противоречие между двумя этносами: немецким и русским, уже в начале XX века нарушало самоидентификацию литовцев.

Немецкий историк Феликс Акерман, проживший пять лет в Вильнюсе, пишет, что напрасно изучал литовский язык – литовцы для общения с иностранцами предпочитают русский или немецкий, что литовцам не удалось порвать со своим советским прошлым и перенять «европейскость», а литовский национализм просто заменил марксизм-ленинизм во многих головах и учреждениях [6].

Самоидентификация литовского населения – сложный и противоречивый вопрос. Исторически сложилось, что социальная конструкция литовского этноса обладает достаточной степенью гибкости [8].

Существует серьезная потребность в психосоциальном анализе литовского общества, который не только помог бы понять реалии Литвы и проблемы ее сообществ, но также и отношения эмигрантов со своей страной.

Вопрос взаимосвязи последовательной трансформации литовской элиты в XX веке и процессов депопуляции литовского населения весьма интересен и изучен еще не до конца.



И как после второй мировой войны «большинство бывших немецких граждан добровольно или в связи со сложившимися обстоятельствами стали «литовцами», точно также несколькими годами ранее во время немецкой оккупации многие евреи вынуждено стали «немцами».

Но самая «эффектная» трансформация литовской элиты произошла в 90-х годах XX века.

Как пишет Лора Адамс – сотрудник факультета социологии Гарвардского университета: «местная “колониальная элита” присвоила себе власть, а заодно и аморфный дискурс “антиколониальной элиты”, сделав все для того, чтобы заложенная в нем социальная критика не имела никакого будущего» [9].

Раз за разом в постсоветских республиках мы видим этот специфичный трюк: правящая элита стремится проявить себя в максимальной идентичности коренной нации (хотя бы для того, чтобы получить признание на Западе), в то время как сама нация может быть вполне интернациональной. В таких условиях широкие слои населения оказываются за пределами той самой титульности, которую до недавнего времени сами приветствовали.

Элита, правящая литовским государством, в XX веке из «еврейской» стала «немецкой», из «немецкой» – «советско-литовской», из «советско-литовской» – «европейско-литовской». Трансформация каждый раз была вынужденной, условием выживания. Однако такие частые смены самоидентификации не могли не привести к общей аморфности литовского этноса, к неспособности «удержать» внутри своей территории единство нации.

Аморфность самоидентификации сказывается также и на неспособности литовцев ощутить себя европейцами. Последние исследования показывают, что, несмотря на тридцатилетнее нахождение в составе Европы, европейцами себя считает среди медработников – 5 % литовцев, среди бизнесменов – менее 2%, а среди работников образования – 0% [12].

Другой проблемой общества Литвы становится форсирование литовской националистической составляющей, которая лишний раз свидетельствует о несостоятельности этноса и только стимулирует нетерпимость к другим социальным и этническим группам. Заигрывание с неонацизмом конструирует социальную дистанцию между различными общественными группами, проживающими в Литве, а попытки Литовского правительства имплантировать в умы молодежи концепции архаичной Литвы с этносоциальными представлениями, сформулированные в конце XIX века безнадёжны.

Логичным следствием становится то, что на фоне продолжающейся геополитической напряженности в регионе гражданская идентичность молодых литовцев, имеющих гибридные, транснациональные идентичности, зачастую принимает перформативные, игровые и цифровые формы.

Цифровое пространство, как место своей идентичности и реализации гражданственности, в мире современной молодежи трудно переоценить. Цифровое устройство способно дать то чувства гражданской автономии и достоинства, примирения и интернационализации, которые не может обеспечить несостоятельное государство во время геополитических конфликтов, и в какой-то степени формирует своеобразную «цифровую эмиграцию», которая в отличие от «внутренней эмиграции» позволяет занимать литовцам активную гражданскую позицию, зарабатывать и полноценно коммуницировать с единомышленниками.

Влияние международных акторов на демографическую ситуацию в Литве трудно переоценить. Такое влияние было как положительным, так и отрицательным.

Так, в советский период население Литвы увеличилось на 42 % с 2,6 (1950 год) до 3,7 (1990 год) млн. человек[4]. Можно, конечно, говорить о том, что причиной стал «железный занавес», послуживший препятствием к дальнейшей эмиграции литовцев. Однако конструктивистский подход дает нам основания говорить о том, что возможно советским идеологам удалось сформировать эффективную социальную конструкцию идентификации литовского этноса, которая помогала литовцам комфортно чувствовать себя в пределах своей республики, а не стремиться покинуть ее любой ценой. В самом деле – уникальный конструкт «советского человека» по своей функциональности во многом мог конкурировать с «протестантским типом личности», а положение «витрины социализма» обеспечивало чувство собственной социальной значимости и этнического комфорта.

В свою очередь, после выхода Литвы из состав СССР основными акторами в демографических процессах стали зарубежные литовские диаспоры и международные миграционные брокеры (в том числе черные).

Первые сформировали убеждение в том, что успешный и талантливый литовец должен жить за границей и приносить пользу своей диаспоре. Следует отметить, что влияние литовской диаспоры за рубежом на события в самой Литве является отдельным объектом исследования. Например, на сегодняшний день ни историки, ни политологи не оценили должным образом вклад литовских эмигрантов в событиях 1991 года и дальнейшей судьбе страны.

Вторые, заинтересованные в максимизации своей прибыли, активно конструировали образ неполноценности постсоветского литовца, способного к преобразению в европейца только при условии проживания в Великобритании или Германии.

Следует добавить, что и официальные государственные институты, такие как Департамент миграции Литвы, и неправительственные организации (например, Каритас Литва или Вильнюсский филиал MOM) заняты

только формальным соблюдением миграционного законодательства ЕС и существенно не влияют на реальные миграционные процессы.

Нет нужды говорить, что постсоветский период полностью нивелировал достижения социализма [1], в том числе в области литовской демографии: население Литвы за последние 30 лет уменьшилось с 3,7 млн. (1990 год) до 2,7 млн. человек (2020 год) [4].

Наконец миграционные предпочтения той или иной нации во многом определяет вектор ее интеграционной политики.

В конечном итоге именно предпочтения формируют образ мысли и направленность интересов (в том числе миграционных) нового поколения [2].

Родители в современной Литве зачастую воспитывают детей, уже планируя их последующую эмиграцию: выбор осуществляется в пользу того ВУЗа, чей диплом принимается в назначении места потенциальной эмиграции, а выбор профессии – в пользу наиболее востребованной на международном рынке труда.

От миграционных предпочтений зависит также выбор изучаемого иностранного языка, воспитания образа мыслей, формирование жизненных ориентиров. И этот процесс не является односторонним.

Международные акторы давно уже поняли, что убеждения отдельных людей могут влиять на выбор политического курса общества в целом [10] и что наиболее выгодным вложением является продвижение определенного стиля жизни, который потенциально делает молодого человека добровольным сторонником того или иного актора.

Продвигая американский, немецкий или британский образ жизни, эти страны решают сразу комплекс задач:

- получают лояльность нового поколения других стран, даже тех, кто никогда не эмигрирует, но только будет «мечтать» об этом (возможность значительного влияния на экономические и политические процессы, вплоть до попыток государственного переворота, как это происходило недавно в Украине и в Белоруссии);

- получают наиболее качественные трудовые ресурсы (из огромной массы «мечтающих» отбирают и оставляют у себя лучших);

- получают лояльные рынки сбыта для своей продукции (ярлыки «сделано в Великобритании» привлекают молодежь по всему миру).

В XXI веке вооруженный захват территорий уступил место захвату идеологическому, конструктивистскому. Получивший лояльность населения той или иной территории, получает значительные рычаги влияния. Таким образом, социальное конструирование постепенно становится оружием геополитической борьбы.

Итак, нами было проведено исследование процессов международной миграции населения Литовской республики на основе теоретических пред-

посылок конструктивизма. В процессе исследования были выделены и описаны три социальные конструкции, оказывающие существенное влияние на эмиграцию и депопуляцию литовского населения: аморфность литовского этноса, система международных акторов (диаспора и международные миграционные агентства), прозападные миграционные предпочтения. Проведенный анализ показывает, что для предотвращения демографической катастрофы литовскому правительству помимо грамотной экономической политики необходимо обратить пристальное внимание на социальное конструирование новой литовской идентичности. В этом смысле имеется определенный потенциал «евразийского» вектора интеграции литовского общества с точки зрения построения новой системы миграционных предпочтений.

### Список литературы:

1. Межевич, Н. М. Вверх по лестнице, которой не было. Тридцать лет постсоветской Прибалтики : Экспертный доклад / Н. М. Межевич, Н. М. Сенник. – Санкт-Петербург : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2021. – 40 с. – (Экономика). – ISBN 978-5-89781-722-1.
2. Межевич, Н. М. Миграционные установки населения Литвы во время пандемии COVID-19 / Н. М. Межевич, Н. М. Сенник // Научное обозрение. Серия 2: Гуманитарные науки. – 2021. – № 3. – С. 72-79. – DOI 10.26653/2076-4685-2021-3-07.
3. Попков В.В. Конструктивизм и множественность экономических теорий – Вопросы социальной теории. Научный альманах. Том VIII. Выпуск 1-2, 2015-2016, стр.129-151.
4. Сайт статистического ведомства правительства Литвы <https://osp.stat.gov.lt/>
5. Симонян Р.Х., Кочегарова Т.М. Русские среди народов Балтии: истоки взаимовосприятия и взаимоотношений // Вестник МГИМО. 2015. №6 (45), стр. 124-134.
6. Ackermann, F. (2018) *Labai blogai arba liuks: Aštuonios pamokos apie Lietuvą. Lapas*, Vilnius: LAPAS.
7. Adams, L. (2008) ‘Can We Apply a Postcolonial Theory to Central Asia?’, *Central Eurasian Studies Review* 7(1): 2-8
8. Blažytė, G., Frėjutė-Rakauskienė, M., Pilinkaitė-Sotirovič, V. (2020) ‘Policy and media discourses on refugees in Lithuania: shaping the boundaries between host society and refugees’, *OIKOS: lietuvių migracijos ir diasporos studijos* 1(29): 7-30
9. Finnemore, M. (2009) ‘Legitimacy, Hypocrisy, and the Social Structure of Unipolarity: Why Being a Unipole Isn’t All It’s Cracked up to Be’ *World Politics* 61(1): 58–85

10. Goldstein, Judith and Keohane, Robert O. (2019). *Ideas and Foreign Policy: Beliefs, Institutions, and Political Change*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

11. Latour B., Woolgar S. (1986) *Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts*. Princeton, New Jersey.

12. Minelgaite, I., Blažytė, G., Littrell, R. (2017) 'Ethnicity and Occupational Differences in the Transforming Homogenous Culture: The Case of Lithuania', *Pedagogy* 128(4): 20–38

13. Park, A. (2015) 'A society of departure in post-communist Europe: socio-political reasons behind mass Lithuanian emigration', *East European Politics* 31: 1-22

14. Wallerstein, I. (1974) 'The Rise and Future Demise of the World Capitalist System: Concepts for Comparative Analysis', *Comparative Studies in Society and History* 16(4): 387–415

**В.Г. Мельникова**, магистрант СПбГЭУ

### **Гендерная дискриминация на российском рынке труда**

**Аннотация.** Равноправие мужчин и женщин закреплены как в международных актах, так и в законодательстве Российской Федерации. Однако в настоящее время существует проблема гендерного неравенства. Наибольший процент дискриминации по полу зафиксирован в таких областях, как оплата труда, начало карьеры и ведение бизнеса. В статье рассмотрены виды дискриминации женщин на рынке труда, её причины и взаимосвязь с возрастом, семейным положением работниц.

**Ключевые слова:** трудовое законодательство, равенство, гендерная дискриминация, защита от дискриминации, труд женщин.

#### **Введение**

Современное мировое сообщество разделяет идею о равенстве прав всех людей, независимо от их расовой, половой, религиозной принадлежности, национальности и т. д. Так, гендерное равенство предполагает наличие у мужчин и женщин равных прав и возможностей, а также равного интеллектуального и физического потенциала при прочих равных обстоятельствах. Стоит отметить, что гендерное равенство не абсолютно, ввиду физиологических женских особенностей, однако оно вполне может быть полным и всесторонним.

Равноправие мужчин и женщин закреплены как в международных актах, так и в законодательстве Российской Федерации. Принцип равенства

полов гарантируется в России на основании таких документов, как Конституция РФ, Гражданский, Семейный, Трудовой, Уголовный кодексы и другие законодательные акты. [8] Однако, несмотря на формальное равноправие, в настоящее время существует проблема гендерного неравенства. Согласно исследованию Всемирного банка, наибольший процент дискриминации по полу зафиксирован в таких областях, как оплата труда, начало карьеры и ведение бизнеса. [17]

**Цель исследования:** комплексное исследование предметной области и анализ проблемы гендерного неравенства на рынке труда с учетом экономических и социальных особенностей Российской Федерации.

**Материал и методы исследования:** в ходе исследования были использованы такие методы, как сравнительный анализ, классификация, а также системный подход в исследовании проблемы дискриминации женщин на рынке труда.

Под гендерной дискриминацией на рынке труда подразумевается ситуация, когда одним работникам предоставляется больше прав и возможностей для их реализаций, чем другим, в зависимости от их принадлежности к определенному полу. В современной России гендерной дискриминации подвержены преимущественно женщины, что обусловлено многовековым патриархальным строем. Особенно тяжело приходится отдельным категориям женщин: имеющим малолетних детей, выходящим из декретного отпуска, женщинам-инвалидам, а также имеющим детей-инвалидов, женам военнослужащих, проживающим в военных городках и другим.

Россия, являясь экономически развитой страной, на государственном уровне закрепляет за женщинами широкий спектр льгот и гарантий, а также принимает меры по борьбе с дискриминацией, о чём свидетельствуют периодические доклады о выполнении положений Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин. При этом в настоящее время существует ряд нерешенных вопросов и проблем, касающихся гендерного равенства в России.

Дискриминация в доступе к определенным профессиям или должностям.

Предпосылки к данному виду дискриминации создают, в первую очередь, законы в сфере трудовых отношений, в соответствии с которыми существует запрет на некоторые виды работ, ограничение рабочего времени (в том числе командировок и сверхурочных), а также перечень запрещенных профессий для женщин.

Вплоть до 2021 года данный список, согласно Постановлению Правительства РФ от 25 февраля 2000 г. № 162 [12], содержал более 450 профессий, которые связаны с вредными или опасными условиями труда. Стоит

отметить, что прежний перечень запрещенных профессий имел примечание, согласно которому работодателю позволялось нанимать женщин на работы, входящие в список, но исключительно при создании безопасных условий труда и подтверждением данного факта государственной экспертизой. Очевидно, все это требовало значительных финансовых и временных ресурсов, а потому практически не использовалось на практике.

Правомерность такого списка неоднократно ставилась под сомнение, однако позиция законодателя была четко определена. Конституционный Суд Российской Федерации утверждал, что принятые ограничения допустимы в связи с тем, что они охраняют здоровье человека, которое является «высшим неотчуждаемым благом». Кроме того, они необходимы, потому что женщины нуждаются в защите от вредных факторов производства, негативно влияющих на их организм и репродуктивную функцию. Также запреты были признаны соразмерными ввиду «общепризнанной социальной роли женщин в продолжении рода». [9]

Точка зрения Конституционного суда часто становилась предметом споров и обсуждений среди учёных, ведь, в первую очередь, охрана здоровья женщин достигалась в ущерб другим конституционным прав. Такая принудительная забота не учитывала права женщины самостоятельно распоряжаться своим телом, а также нежелание либо невозможность иметь детей. Законодательство никак не регулировало случаи, когда женщина является трансгендером, что ввиду развития медицинских технологий стало более доступным и распространённым в современном мире. Кроме того, перечень ограничений не брал во внимание негативное влияние опасных и вредных условий труда на мужской организм и его репродуктивное здоровье. Наконец, по мнению исследователей, вредность условий так и не была доказана. Противоречивость запретов можно проиллюстрировать следующими фактами. Среди запрещенных видов деятельности находились работы, которые требовали подъем и перемещение вручную тяжестей более десяти килограммов до двух раз в час. Однако примерно такой же вес имеет годовалый ребенок, подъем которого никак законодательно не регулируется. [5]

Список запрещенных профессий также подвергался критике со стороны мирового сообщества. Так, Комитет ООН по ликвидации дискриминации в отношении женщин признал ограничения недопустимыми, так как они основаны на стереотипах, укрепляющих «традиционные представления о женщине как жене и матери» и снижающих ее «социальный статус и перспективы образовательного и карьерного роста». Взамен запретов на женский труд Комитет ООН рекомендовал усовершенствовать условия труда во всех сферах деятельности, обеспечив безопасность и защиту репродуктивных функций как для женщин, так и для мужчин. [9]

Соответственно, данные пункты российского законодательства были признаны дискриминационными по отношению к женщинам и противоречащими международному праву. Внимание Комитета ООН и недовольство внутри страны, по мнению автора, стало предпосылкой к совершенствованию правового регулирования данного вопроса, в связи с чем 18 июля 2019 года был издан Приказ Минтруда России № 512н [11], который значительно сократил существующий перечень. Так, согласно Приказу, с 1 января 2021 г. российские женщины смогли работать дальбойщиками, машинистами скоростных поездов и электричек, боцманами, матросами и шкиперами, слесарями по ремонту автомобилей, парашютистами и так далее.

Kelly Services – международное кадровое агентство – провело в 2021 году исследование гендерной дискриминации на российском рынке труда. [4] По результатам опроса почти тысячи российских менеджеров среднего и высшего звена, эксперты пришли к следующим выводам. 55% опрошенных женщин и 42% мужчин считают, что изменение списка ограничений способствует получению женщинами новых возможностей. Однако 21% респонденток и 23% респондентов заявляют, что «в традиционно мужских профессиях женщинам делать нечего». Сами специалисты Kelly Services придерживаются мнения, что женщины могут справляться с любой работой наравне с мужчинами в современных условиях автоматизации производства. [4]

С точки зрения автора, сокращение списка запрещенных профессий является положительной тенденцией в обеспечении равенства полов. Однако даже пересмотренный список ограничений по-прежнему содержит 100 недоступных профессий для женщин, среди которых работы в химическом, подземном, горном производстве и других. Следовательно, существующие нормативно-правовые акты носят дискриминирующий характер, даже если они направлены на защиту.

Таким образом, забота о здоровье человека не должна быть сопряжена с дискриминацией и ущемлением важнейших конституционных прав. Во избежание гендерной дискриминации на рынке труда следует сменить запреты в трудовом законодательстве на рекомендации, которые будут давать равный доступ к трудовой деятельности обоим полам. Так, женщины, проинформированные обо всех рисках, смогут самостоятельно решать, где, в каких условиях и каком режиме они будут работать.

Кроме того, по мнению автора, в настоящее время государству следует сосредоточить свое внимание на совершенствовании условий труда и обеспечении их максимальной безопасности. Вероятно, что при достижении поставленной задачи не придется ограничивать доступ женщин к занятости, что, в итоге, упразднит перечень запрещенных профессий.



Дискриминация при продвижении в профессиональной карьере.

Ограничение вертикальной мобильности заключается в том, что должности с более высоким уровнем принятия решений и более высоким уровнем оплаты значительно менее доступны для женщин.

Распространенным является понятие «стеклянный потолок», который означает определенный уровень в карьерной иерархии, выше которого женщины практически не могут подняться, несмотря на отсутствие формальных ограничений. Так, согласно исследованию стеклянного потолка Kelly Services 44% респондентам-женщинам хотя бы раз отказывали в продвижении по службе в пользу претендента-мужчины при сопоставимости их квалификации и опыта. 82% мужчин утверждает, что на протяжении их карьеры таких случаев не было, и только 16% опрошенных признается, что, действительно, предпочитали работников-мужчин при прочих равных обстоятельствах. Также более половины участников опроса (55% мужчин и 62% женщин) уверены, что мужчинам предоставляется больше возможностей для продвижения в профессиональной карьере. [4] Все это подтверждает существование проблемы стеклянного потолка на российском рынке труда.

По официальной статистике мужчины занимают большую часть руководящих должностей. При этом специалисты считают, что в последнее время в России наметилась положительная тенденция в сфере бизнеса – доля женщин руководителей увеличивается с каждым годом (рисунок 1), что происходит, в том числе, благодаря инициативам, которые направлены на привлечение женщин в предпринимательство. [7]

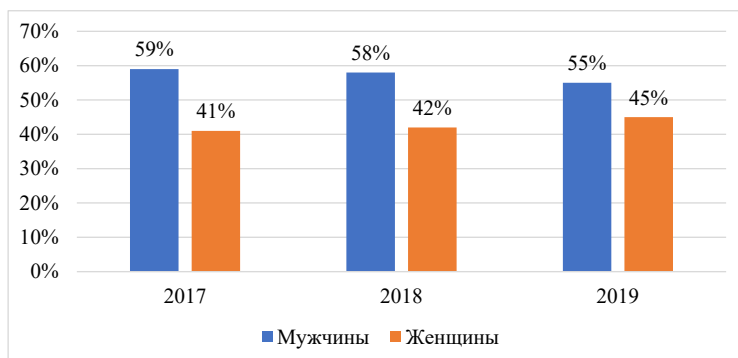


Рисунок 1 – Распределение занятых женщин и мужчин по группе занятия «руководитель» в динамике за 2017–2019 гг. [14]

Однако стоит принимать во внимание тот факт, что в приведенных данных были учтены как руководители высшего звена, так и среднего, и

низшего. По результатам исследования международной аудиторской компании Deloitte [3] доля женщин-директоров компаний в России составляет всего около 20%. Эксперты также отметили, что наибольший процент руководительниц наблюдается в компаниях общественной и социальной направленности – более 35%. Напротив, организациями, связанными с государственным управлением, добывающей и энергетической промышленностью, руководит только 8% женщин. Более того, специалисты Deloitte выявили, что по мере увеличения объёма выручки организации процент женщин-руководителей сокращается, несмотря на то, что в рассмотренных компаниях женщины, как правило, демонстрировали более эффективные финансовые показатели, чем мужчины.

Проблема представленности женщин на уровне принятия ключевых решений в политике, бизнесе и государственном управлении находит отражение в исследовании Всемирного экономического форума Global Gender Gap Index. [18] В глобальном рейтинге по показателю равноправия полов Россия опустилась на шесть позиций и заняла 81 строчку среди всех стран мира. Наибольший процент дискриминации был зафиксирован в сфере политики (122 место), а наименьший – в сфере образования (24 место).

Данные факты подтверждает и официальная статистика. Так, в 2019 году доля женщин в Федеральном Собрании составила 16,7%: в Совете Федерации – 18,3%, в Государственной думе – 16,1%. Среднее значение представленности женщин в администрациях городов России составляет 27,6%, в городских советах— 18,5%. Общий средний показатель участия женщин в руководстве городов— 23,1%.[6] На примере динамики доли женщин в Совете Федерации можно заметить прогресс, однако, очевидно, тенденция слишком медленна, особенно в последние годы (рисунок 2).

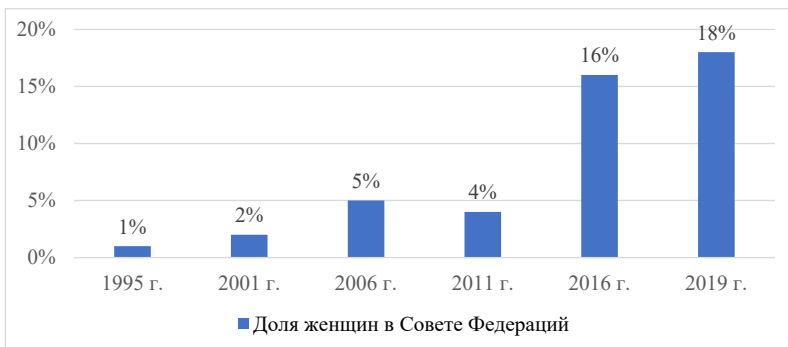


Рисунок 2 – Динамика доли женщин в Совете Федерации 1995-2019 гг., в % [10]

Стоит отметить непропорциональность представленности российских женщин в органах власти, а именно «гендерную пирамиду». Хотя, согласно данным Росстата, женщины занимают более 500 тыс. государственных должностей, что почти в два раза больше, чем мужчины, преимущественно они заняты в качестве обслуживающего персонала, секретарей и офисных работников. Прослеживается явная взаимосвязь: чем выше управленческая должность, тем меньше там женщин. Так, на 2021 год среди 85 губернаторов представлена только одна женщина – Н. В. Комарова, которая возглавляет Ханты-Мансийский автономный округ – Югра.

Проблема представленности женщин в политике, безусловно, не является уникальной для России. По данным Межпарламентского союза за 2019 год среди 47 исследуемых государств больше всего женщин в парламенте представлено в следующих странах: Андорра (50%), Испания (47,4%), Швеция (47,3%), Финляндия (47%), Бельгия (42,7%) и Норвегия (40,8%). Остальные государства не перешли целевой порог в 40%. Россия в данном рейтинге заняла 42 место, оказавшись в группе девяти стран с наихудшими показателями гендерного равенства, среди которых Кипр (17,9% женщин в парламенте), Греция (18,7%), Турция (17,5%), Азербайджан (16,8%), Грузия (14,8%), Лихтенштейн (12%), Мальта (11,9%) и Украина (11,6%). [16]

Таким образом, несмотря на провозглашение гендерного равенства в современном мире, а также наличие большого количества высококвалифицированных специалисток, вертикальная мобильность достаточно женщин ограничена, что характеризуется распространением явления стеклянного потолка в России и во многих других странах. Проблема гендерной дискриминации при продвижении в карьере является актуальной и требует активных действий со стороны как государства, так и компаний. Возможным решением на уровне отдельных организаций может стать создание необходимых условий для продвижения по службе женщин: совершенствование системы наставничества, планирование карьеры сотрудниц и так далее.

Дискриминация при найме на работу (или при увольнении с работы).

Работодатели часто воспринимают женщин как менее полезную рабочую силу – при прочих равных условиях их последними берут на работу и первыми увольняют.

Почему так происходит? В соответствии с патриархальными традициями большая часть домашней работы, уход за детьми и пожилыми родственниками ложится на плечи именно женщин. По представлениям работодателей такая двойная занятость ограничивает женщин в их трудовой карьере, а значит, от них следует ожидать меньше усилий и мотивации на работе.

По результатам исследования Kelly Services 76% опрошенных работников признались, что «чувствуют ограничения в карьере из-за традиционной

социальной роли и необходимости уделять больше времени семье». При этом, только 30% мужчин согласны с тем, что традиционная роль женщины в социуме ограничивает их карьеру, тогда как 67% – заявили, что таких ограничений не существует. [4]

По статистике экономическая активность женщин значительно снижается с увеличением количества детей (рисунок 3).

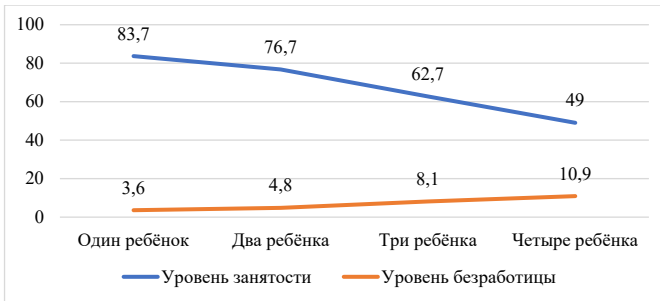


Рисунок 3 – Уровень занятости и уровень безработицы женщин по наличию детей до 18 лет в 2019 г., в процентах [14]

Согласно данным Росстата, уровень занятости женщин с одним ребенком составляет 84%, тогда как у женщин с четырьмя детьми – меньше 50%.

Кроме того, наименьшая экономическая активность зафиксирована среди женщин, имеющих ребенка до 3 лет (50,9% занятых). По мере взросления детей женщины активнее выходят на рынок труда (рисунок 4).

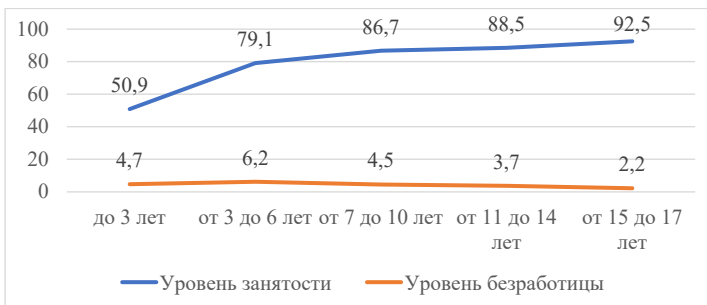


Рисунок 4 – Уровень занятости и уровень безработицы женщин, имеющих детей до 18 лет, по возрасту младшего ребенка 2019 г., в процентах [14]

Вместе с тем, официальной статистики по гендерной дискриминации не существует. В России отсутствует государственный орган, который ведет подобный учет, также ситуацию усложняет и то, что доказать факт дискриминации достаточно трудно – как минимум, необходим письменный отказ работодателя в приеме на работу. [2] В то же время, истинная причина отказа на собеседовании обычно не называется, вместо этого заявляется, что соответствующая вакансия отсутствует, либо кандидат не имеет подходящей квалификации и опыта.

Другой причиной является необходимость предоставления социальных льгот и особых условий труда для женщины, которые могут нести дополнительные затраты для нанимателей. Кроме того, многие работодатели поддаются влиянию распространенных стереотипов и считают, что женщина на рабочем месте оказывается источником психологической напряженности, конфликтов, либо наоборот, слишком расслабленной атмосферы. Такое поведение работодателей, безусловно, является дискриминационным.

В статье «Тинькофф Журнала» приведены наиболее распространённые факты половой дискриминации на российском рынке труда. [13] Так, молодых женщин не берут на работу, если у них нет детей, мотивировав свой отказ на собеседовании тем, что они «сразу могут уйти в декрет». Однако, если соискательницы все же имеют детей, им также не дают работу – потому что дети будут болеть, и женщины будут уходить на больничный. В целом практически все кандидатки сталкиваются с дискриминацией, так как большинство работодателей при приеме на работу спрашивает о репродуктивных планах женщин. В статье описаны также случаи, когда соискательниц приглашают на собеседования, заведомо зная, что не возьмут их – так женщины формально рассматриваются в качестве кандидатов, чтобы «трудовая инспекция ни в чем не могла обвинить».

В условиях пандемии COVID-19 женщинам тоже пришлось нелегко, работодатели стали дополнительно мотивировать свои отказы «временными экономическими трудностями» и желанием «избежать лишних трат на предоставление льгот в случае появления или наличия маленьких детей».

К сожалению, жалобы в трудовую инспекцию редко помогают решить вопрос, женщинам так и не удается восстановить свои права даже через суд, а работодатели остаются безнаказанными. [13]

Дискриминация при оплате труда.

Согласно официальной статистике, разница в зарплатах мужчин и женщин за последние 20 лет снизилась на 10%, однако на сегодняшний день российские мужчины зарабатывают на 27,9% больше, чем женщины.

Такой существенный разрыв в оплате труда по большей части можно объяснить разделением отраслей на мужские и женские (горизонтальной сегрегацией). Наибольшая концентрация женского труда наблюдается в таких сферах, как оптовая и розничная торговля, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (20,2% всего женского труда), образование (16,1%), деятельность в области здравоохранения и социальных услуг (12,9%), для которых характерна наиболее низкая заработная плата. [14]

Однако разница в уровнях заработной платы характерна и для работников разных полов, занимающих одинаковые должности, порой даже в рамках одной организации. Так, руководители-мужчины в среднем получают зарплату на 32,7% больше, чем женщины, что превышает средний по стране гендерный разрыв (рисунок 5).

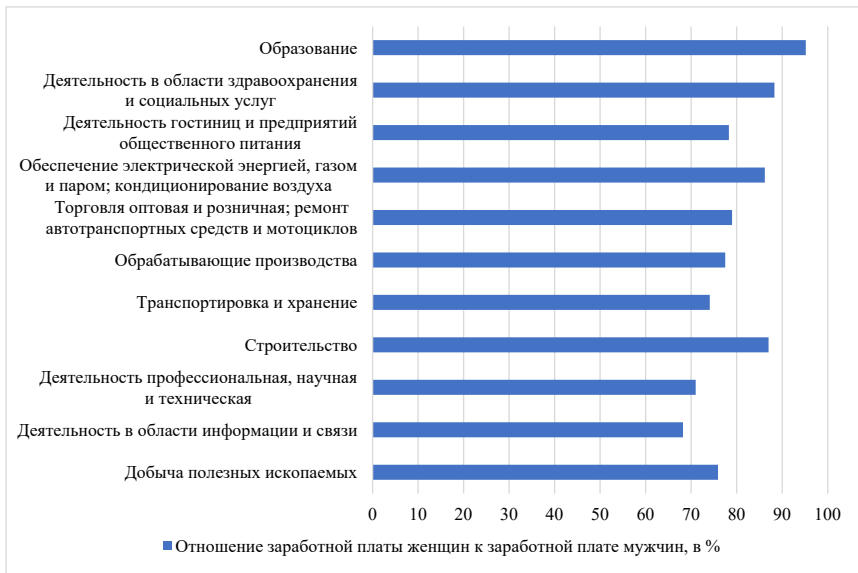


Рисунок 5 – Отношение заработной платы женщин к заработной плате мужчин, в процентах [14]

Наибольшее неравенство в оплате труда зафиксировано в таких отраслях как деятельность в области информации и связи (31,8%), профессиональная, научная и техническая деятельность (29%). Наименьший гендерный разрыв наблюдается в сельском хозяйстве, образовании (4,8%), строительстве (13%) и здравоохранении (11,7%).

Кроме того, исследована зависимость разрыва в оплате труда от возраста женщин и их семейного положения. Разница в заработной плате увеличивается с возрастом сотрудниц: в возрасте до 30 лет она составляет около 20%, а после 30 лет увеличивается до 30%. Такая динамика объясняется рождением и воспитанием детей приблизительно с тридцати лет и далее, из-за чего матери вынуждены работать по сокращенному графику, чаще брать отпуска по уходу за детьми.

Также гендерный разрыв по оплате труда коррелирует с семейным положением работниц: женщины, состоящие в браке, получают на 32% меньше, чем мужчины, а женщины, никогда не состоявшие в браке – всего на 10%. [14]

**Результаты исследования и их обсуждение:** в статье проводится анализ видов гендерной дискриминации на рынке труда. Обосновываются причины неравноправия мужчин и женщин и исследуется взаимосвязь с возрастом, семейным положением работниц.

### **Заключение**

Таким образом, в современных трудовых отношениях отсутствует отлаженный механизм реализации принципов равноправия, которые закреплены международными и российскими законами. Понимание данного факта, а также видов и причин дискриминации на трудовом рынке позволяет определить стратегии и возможности для улучшения положения женщин и обеспечения равенства полов.

В частности, для борьбы с дискриминацией могут быть предложены следующие меры:

- совершенствование существующего законодательства, а именно смена запретов на «неженские» профессии на рекомендации, создание специализированного органа по защите трудовых прав граждан, упрощение процедуры доказывания фактов дискриминации на работе и другое;

- улучшение условий труда и обеспечение их максимальной безопасности;

- введение государственных программ профессиональной подготовки, направленных на повышение конкурентоспособности женщин на рынке труда;

- создание на уровне организаций необходимых условий для продвижения по службе женщин, например совершенствование системы наставничества, планирование карьеры сотрудниц и так далее. [2]

Стоит отметить, что предложенные изменения не будут столь эффективными до тех пор, пока не будет проведена значительная работа по формированию в обществе нетерпимости к дискриминации во всех её проявлениях. Только комплексный подход к решению данной проблемы позволит достичь высоких результатов, искоренить существующие стереотипы и добиться гендерного равенства.

### Список литературы:

1. Громова, Е. И. Гендерные особенности социальной мобильности во властных структурах разных регионов России и мира / Е. И. Громова // Наука. Культура. Общество. – 2021. – Т. 27. – № 1. – С. 69–79.
2. Гилева Н. С., Кайгородова О. В., Радянская Г.М. Проблема стеклянного потолка в трудовых правоотношениях // Закон и право. 2021. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-steklyannogo-potolka-v-trudovyh-pravootnosheniyah>
3. «Делойт», СНГ [Электронный ресурс] / Женщины-СЕО в России. Показатели эффективности компаний. – Электрон.данные. – Делойт. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/women-ceo.html> (дата обращения: 05.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
4. Кадровое агентство Kelly Services Россия [Электронный ресурс] / Стеклянный потолок: что мешает женщинам делать карьеру наравне с мужчинами. – Электрон.данные. – Kelly Services. – Режим доступа: <https://www.kellyservices.ru/blog/2021/11/stekliannyi-potolok-cto-mieshaet-zhienshchinam-dielat-karieru-naravnie-s-muzhchinami> (дата обращения: 12.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
5. Конева С. А. Гендерная дискриминация в сфере труда в России //Студенческий форум. – 2021. – С. 45.
6. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] / Добровольный национальный обзор хода осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. – Электрон.данные. – Режим доступа: <https://economy.gov.ru/material/file/dcbc39abeafb0418d9d48c06c958e454/obzor.pdf> (дата обращения: 02.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
7. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] / Женщины в экономике. – Электрон.данные. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/65f53df7ef144f6f6b43ea8529869f52/101965562.pdf> (дата обращения: 06.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
8. Неvejeина М. В. Гендерная дискриминация в сфере труда: опыт борьбы на международном уровне // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. – 2018. – №. 3 (70).
9. Новичков И. В., Гальчун Е. А. Перечень запрещенных для женщин профессий: вмешательство в конституционные права или оправданная необходимость? //Вопросы российского и международного права. – 2021. – Т. 11. – №. 6–1. – С. 14–20.
10. Новости в России и мире – ТАСС [Электронный ресурс] / Пол власти: сколько в России женщин-министров и женщин-депутатов? – Электрон.данные. – ТАСС. – Режим доступа: <https://tass.ru/politika/3576455>(дата обращения: 16.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.



11. Об утверждении перечня производств, работ и должностей с вредными и (или) опасными условиями труда, на которых ограничивается применение труда женщин: приказ Минтруда России от 18.07.2019 N 512н (Зарегистрировано в Минюсте России 14.08.2019 N 55594) [Электронный ресурс] СПС КонсультантПлюс – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_331608/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_331608/) (дата обращения: 21.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

12. Об утверждении перечня тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда женщин: постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 162 [Электронный ресурс] СПС КонсультантПлюс – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_26328/4b88e6fd0735ffc7cfa55e3bbc8ebd1f58fb926d/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_26328/4b88e6fd0735ffc7cfa55e3bbc8ebd1f58fb926d/) (дата обращения: 21.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

13. Тинькофф Журнал: журнал про ваши деньги [Электронный ресурс] / «Вы же сразу уйдете в декрет»: 9 примеров дискриминации женщин на работе. – Электрон.данные. – Тинькофф Журнал. – Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/women-job-discrimination/> (дата обращения: 24.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

14. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] / Сборник женщины и мужчины России 2020. – Электрон.данные. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/BPL9rLwU/Sbornik.pdf> (дата обращения: 03.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

15. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] / Труд и занятость в России. – Электрон.данные. – Режим доступа: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2019.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2019.pdf) (дата обращения: 03.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

16. Council of Europe [Электронный ресурс] / Достижение сбалансированного участия женщин и мужчин в принятии политических и общественных решений в Российской Федерации. – Электрон.данные. – Council of Europe/ – Режим доступа: <https://rm.coe.int/report-balanced-participation-of-women-and-men-in-decision-making-in-t/16809e3c24> (дата обращения: 25.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

17. Open Knowledge Repository [Электронный ресурс] / Women, business and the law 2020; The World Bank Group, January 14, 2020. – Электрон. данные. – Open Knowledge Repository. – Режим доступа: <https://open-knowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32639/9781464815324.pdf?sequence=10> (дата обращения: 03.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз.англ.

18. World Economic Forum [Электронный ресурс] / Global Gender Gap Report 2021. – Электрон.данные. – World Economic Forum. – Режим доступа: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021> (дата обращения: 10.12.21), свободный. – Загл. с экрана. – Яз.англ.

### **Профессиональное развитие персонала как мотивационный фактор развития человеческого потенциала**

**Аннотация:** В данной статье рассматривается проблема развития кадров. Целью исследования является изучение мотивационного фактора как одного из самых значимых элементов в профессиональном обучении персонала. Описывается механизм реализации предложенных мероприятий по стимулированию работников в развитии, а также влияние этих мероприятий на компанию.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, внутрикорпоративное обучение, индивидуальность сотрудников, компетентность кадров, учебные центры, конкурентоспособность, эффективность, результативность.

Вопросам мотивации и развития персонала посвящено множество коллективных научных трудов отечественных и зарубежных авторов, таких как Авдюшкина А.Н., Алиева П.Р., Блажко Д.А., Гагаринская Г.П., Голубев А.А., Кудияров Д.Т., Лапшин В.Ю., Носов А.В., Пожарская Е.Л., Чуриков С.А. и другие.

В настоящее время многие компании осознают, что отправной точкой и основой успешной стратегии компании является человеческий капитал, а не финансовый капитал. Это означает, что на успех компании влияет не капитал или используемые технологии, а в большей степени знания, навыки и поведение сотрудника, которым обладает организация.

Компетентные сотрудники могут привести к увеличению производительности и позволяют организации достигать более высоких уровней производительности. Образованные кадры могут работать лучше и помочь компании стать более эффективной, действенной и конкурентоспособной. Мотивация же сотрудников определяется как уровень энергии, приверженности, настойчивости и креативности, которые сотрудники компании приносят в свою работу. Само собой разумеется, что более высокая мотивация сотрудников ведет к большей вовлеченности и производительности к развитию и обучению. Неудивительно, что повышение квалификации сотрудников стало одним из главных приоритетов для большинства предприятий.

Актуальность данной темы вызвана также посткарантинным периодом. На сегодняшний день большинство отечественных офисов возобновили оффлайн режим работы. После длительного периода дистанционной работы, грамотная система профессионального развития и мотивации послужат драйвером успеха работы в компании.

Обучение – важнейшая часть трудовой жизни сотрудника. Оно вдохновляет людей прилагать усилия для достижения целей организации. Мотивация – это процесс создания организационных условий, которые ставят

упор на достижение целей организации. И только замотивированный, высококвалифицированный сотрудник привносит в компанию свои нетривиальные идеи.

Высококвалифицированных кадров высоко ценят на рынке труда, и чтобы их сохранить в организации, необходимо создать определенные условия, одним из которых является мотивация и рост по карьерной лестнице. Инструменты мотивации должны быть сформулированы с учетом того факта, что люди присоединяются к организации, потому что они чувствуют, что их личные цели будут достигнуты, если эти цели будут связаны с организацией.

Основная цель мотивации – создать условия, в которых люди готовы работать с усердием, инициативой, интересом и энтузиазмом с высоким моральным удовлетворением как личным, так и групповым. Мотивация также создает чувство ответственности и лояльности. В итоге это приводит к дисциплинированности. Естественно, сотрудники испытывают чувство гордости и уверенности в эффективном достижении целей организации, особенно когда они поддерживают те или иные коллективные действия.

Важным мотивационным аспектом является стимулирующая функция заработной платы. Она состоит в том, что выступает элементом системы материальной мотивации труда работника. В современных условиях в составе заработной платы эта роль отводится бонусной части заработной платы, то есть премии, которая выплачивается в зависимости от результатов работы сотрудника. Для этого используются различные методы измерения результатов, например, перевыполнение плана, качественные показатели работы персонала, объем продаж. Используя эту функцию заработной платы, работодатель может влиять на производительность сотрудников до минимума. Статусная функция заработной платы предполагает, что она во многом выступает статусной характеристикой положения работника среди других категорий персонала (как по вертикали, так и по горизонтали в организационной структуре управления предприятием), а также в обществе в целом. Сравнение заработной платы с трудовыми усилиями сотрудника, его квалификацией выступает показателем справедливости оплаты его труда.

Функция заработной платы для регулирования связана как с рынком труда, так и с рентабельностью хозяйствующего субъекта. На рынке труда наиболее востребованы вакансии с высоким уровнем заработной платы, а для предприятия это неотъемлемая часть расходов, поэтому влияет на уровень прибыли и рентабельности. Поэтому работники заинтересованы в повышении заработной платы, а работодатель заинтересован в обеспечении баланса между их уровнем и производительностью труда.

Помимо всего прочего такой подход влияет и на репутацию компании. А компания с высоким признанием среди общества пользуется популярностью, что является как фактором мотивации сотрудников, так и повышением в целом человеческого капитала организации, ввиду высоких конкурентных преимуществ.

Если руководство успешно понимает мотивы или потребности работников и обеспечивает среду, в которой имеются соответствующие стимулы для удовлетворения их потребностей, это приводит к улучшению производственных отношений между руководством и работниками. Это также повысит эффективность и результативность организации. Мотивация также укрепит командный дух среди сотрудников и повысит их лояльность к организации.

К персоналу необходимо найти индивидуальный подход, ведь у каждого своя система ценностей, система мотивации, подход к стимулированию, а это важно принимать во внимание. Для одного работника важен его статус, другому хочется чувствовать себя нужным, кому-то нужны широкие полномочия, а кому-то важнее всего экономическая безопасность его семьи в долгосрочной перспективе. В любом из данных случаев мотивация должна быть ориентирована на то, что важно для самого человека. Так же нужно помнить о том, что сотрудник воспринимает себя, свое благосостояние, удовлетворенность работой не только сам по себе, но и в сопоставлении с окружающими, в основном с теми, кто работает рядом с ним. Следовательно, нужно не забывать об индивидуальности каждого сотрудника, сформировать в организации единую систему поощрения и наказания.

Возможности высокой ответственности мотивируют сотрудников сильнее, поскольку они получают больше полномочий. Поэтому ответственность, безусловно, является мотивирующим фактором. Безопасность работы, условия работы, статус – также значимые факторы мотивации и стимулы для повышения собственной квалификации, развития и обучения.

Обучение кадров – это процесс формирования системы организационного, индивидуального и группового обучения, созданный для каждого уровня персонала с учетом стратегии развития современной организации, её целей и задач, её отдельными работниками и структурными подразделениями. Задачи системы обучения разделяют на три подзадачи: введение новых работников в должность, переподготовка и повышение квалификации персонала, оценка персонала и опережающее обучение.

Система развития и обучения кадров содержит в себе все уровни управления и имеет разные способы и методы. Например, внутрикорпоративное обучение включает в себя обучение кадров на рабочих местах и вне. Основными направлениями внутрикорпоративного обучения персонала являются: введение в должность, оценка персонала, переподготовка и повышение квалификации. Имеются различные методы и формы профессионального обучения кадров: по отношению к месту обучения; по используемым методам обучения; по форме организации обучения.

Современным методом внутрифирменного обучения является открытие корпоративных учебных центров, когда обучение погружено в практику. В процессе работы многие профессиональные навыки и знания устаревают, важно их постоянно совершенствовать, а те знания, которые преподаются в корпоративном учебном центре, являются максимально актуальными, они помогают быть в курсе всех нововведений в экономике, рынке в целом, расширять свой функционал.

Важно, чтобы руководство компании было заинтересовано в высококвалифицированных кадрах, а также осознавало необходимость и значимость поиска персонального подхода к каждому сотруднику.

Основные выводы по работе:

1) Развитие и обучение сотрудников – важный фактор успеха деятельности компании.

2) Для грамотной мотивации сотрудников необходимо, чтобы ее факторы были тесно взаимосвязаны с процессами, приносящими пользу обществу, и в то же время совпадали с интересами компании.

3) Организуя какую-либо инициативу, бренд объединяет вокруг себя общественность, которая поддерживает идею или борется за это. Именно так и формируется положительный имидж компании, который является успешным фактором для развития персонала.

4) В период снятия карантинных ограничений, после долгого дистанционного формата деятельности очень важно замотивировать персонал на плодотворную работу.

Если компания реализует все вышеперечисленные меры, то будет значительно упрощена работа для сотрудников, их ментальное состояние улучшится, появится ощущение заботы со стороны руководства. Долг каждого менеджера – наилучшим образом использовать все имеющиеся ресурсы. Если менеджеры постоянно мотивируют сотрудников, поощряют развитие, обучение, то они автоматически обеспечивают наилучшее использование человеческих ресурсов. Если человеческие ресурсы своевременно и должным образом мотивированы, они, в свою очередь, правильно используют остальные ресурсы, что обеспечивает повышение эффективности деятельности компании в целом.

### **Список литературы:**

1. Власов Е. Как мотивировать сотрудников к обучению и повысить его эффективность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/motivobuch.html>.

2. Цветкова А. 10 принципов системы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html>.

3. Железнякова Т.А. Краткая методика развития деловой карьеры работника // Управление персоналом и кадровая политика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jourclub.ru/27/1065/>.

4. Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шахова, С.А. Шапиро – М.: Альфа-Пресс, 2015 – 332 с.

5. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017 – 483 с.

**М.В. Мирославская**, канд. экон. наук, доцент,  
доцент БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова

### **Анализ модели пенсионного обеспечения в Российской Федерации**

**Аннотация:** Трансформация рынка труда, сопровождающаяся, с одной стороны, увеличением численности нетрудоспособного населения, нуждающегося в социальной защите, с другой – уменьшением количества рабочих мест, вызванных цифровизацией, требует проведения тщательного анализа модели пенсионного обеспечения, вызывает необходимость глубокого анализа проблем, связанных с реализацией пенсионной реформы, ее последствиями, функционированием пенсионной системы, деятельностью Пенсионного фонда России. Необходимость обеспечения социальной и экономической защищенности граждан, увеличения инвестиционных ресурсов и ослабления инфляционных процессов вызывает повышенный интерес к пенсионным сбережениям населения со стороны ученых и практиков, государственных структур, негосударственных пенсионных фондов, страховых компаний, инвестиционных учреждений.

**Ключевые слова:** Пенсионный фонд Российской Федерации, пенсионное обеспечение, заработная плата, пенсионный возраст, рынок труда

Пенсионное обеспечение занимает важное место в системе государственного управления. Этому способствует трансформация рынка труда, сопровождающаяся, с одной стороны, увеличением численности нетрудоспособного населения, нуждающегося в социальной защите, с другой – уменьшением количества рабочих мест, вызванных цифровизацией, появление такого сегмента как «самозанятые». Одновременно с этими государству сталкивается с глобальными и национальными вызовами. В настоящее время Россия и Запад перешли к экономике с замедленным экономическим ростом, нестабильным рынком труда и хронической для ряда сегментов экономики безработицей. Россия столкнулась со снижением способности экономики обеспечивать пенсии по старости, что также актуально

и для развитых стран. В России в ответ на старение населения была простимулирована накопительная часть пенсии, однако данная мера не дала ожидавшихся результатов, так как российская экономика не обладает таким развитым финансовым рынком и таким количеством высоко доходных активов, как на Западе. Пенсионная система и механизм управления ее финансами в нашей стране требуют изменений, адекватных современным экономическим, социальным и демографическим. условиям с учетом передового мирового опыта, накопленного финансовой наукой: Это вызывает необходимость глубокого анализа проблем, связанных с реализацией пенсионной реформы, ее последствиями, функционированием пенсионной системы, деятельностью Пенсионного фонда России (далее – ПФР).

В таблице 1 приводятся данные Росстата РФ по Численность пенсионеров по видам пенсионного обеспечения и категориям пенсионеров в Российской Федерации по состоянию на 1 января 2021 [1].

Таблица 1 – Численность пенсионеров по видам пенсионного обеспечения и категориям пенсионеров в Российской Федерации по состоянию на 1 января 2021 [1]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Численность пенсионеров, состоящих на учете в системе Пенсионного фонда Российской Федерации, тыс. человек</b>	<b>40573</b>	<b>41019</b>	<b>41456</b>	<b>42729</b>	<b>43177</b>	<b>43504</b>	<b>43865</b>	<b>43546</b>	<b>42 977</b>
из них получающие пенсии:									
по старости	33451	33950	34422	35555	36003	36336	36710	36341	35 747
по инвалидности	2490	2410	2317	2267	2183	2107	2043	2088	2 058
по случаю потери кормильца (на каждого нетрудоспособного члена семьи)	1362	1344	1331	1395	1405	1408	1403	1381	1 382
пострадавшие в результате радиационных и техногенных катастроф и члены их семей	298	302	312	332	382	422	443	459	475

Окончание табл. 1

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
федеральные государственные гражданские служащие	62	66	66	71	68	74	77	78	78
социальные	2909	2946	3007	3108	3134	3156	3188	3198	3 236

Данные таблицы 1 проиллюстрированные на рисунке 1 наглядно свидетельствуют о замедлении темпов роста численности пенсионеров, начиная с 2019 года. Основной причиной резкого сокращения числа пенсионеров по старости является увеличение пенсионного возраста в ходе пенсионной реформы, начавшейся в 2019 году и трансформация экономических систем [2].



Рисунок 1 – Численность пенсионеров, состоящих на учете в системе Пенсионного фонда Российской Федерации, тыс. человек [составлено автором по данным [1]]

На достижение цели достойного уровня жизни пенсионеров направлена правительственная Стратегия долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации [3] (далее – Стратегия). Установлены конкретные целевые ориентиры к 2030 г.: – размер страховой пенсии по старости составит 2,5-3,0 прожиточного минимума пенсионера (ПМП); – коэффициент замещения трудовой пенсии по старости – до 40% утраченного заработка при нормативном страховом стаже и средней заработной плате.



Установленные целевые ориентиры развития пенсионной системы должны сопровождаться количественными характеристиками, которые позволяют осуществлять мониторинг: – сокращения бедности по показателю соотношения страховой пенсии и ПМП, – повышения эффективности государственной пенсионной системы по соотношению страховой пенсии и утраченного заработка работника.

Динамика изменения среднего размера назначенных пенсий, величина прожиточного минимума пенсионера, реальный размер назначенных пенсий за период 2012-2020 гг. приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели пенсионного обеспечения в Российской Федерации [1]

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Средний размер назначенных пенсий, в среднем за год, руб.	9040,5	9917,5	10786,0	11986,0	12391,1	12887,0	13360,2	14163,4	14985,5
Величина прожиточного минимума пенсионера <sup>2)</sup> , руб.	5123	5998	6617	7965	8081	8315	8483	9002	9308
в процентах к предыдущему году	101,8	107,7	110,3	120,4	101,5	102,9	102,0	106,1	103,4
Соотношение среднего размера назначенных пенсий, процентов:									
с величиной прожиточного минимума пенсионера	176,5	165,4	163,0	150,5	153,3	155,0	157,5	157,3	161,0
со средним размером начисленной заработной платы	33,9	33,3	33,2	35,2	33,8	32,9	30,6	29,6	29,2
Реальный размер назначенных пенсий, в процентах к предыдущему году	104,9	102,8	100,9	96,2	96,6	100,3	100,8	101,5	102,3

Разумовым А.А., Ермаковым Д.Н., Сурковой Г.В. в монографии [4] указывается, что концептуальная ошибка, в проведении реформы пенсионного страхования заключается в том, что пенсионные накопления, как и в большинстве стран Запада, привязаны к зарплате и ставке процента, при этом последнее стало ключевым фактором роста пенсионных накоплений. Это – устаревший подход к организации пенсионного страхования, что признано специалистами на Западе. В большинстве развитых стран пенсионное

обеспечение строится на сочетании государственных и частных пенсионных систем, взаимодействие которых представлено в соответствующих механизмах, а именно:

- охват профессиональными пенсионными программами почти всего занятого населения (в некоторых странах они имеют обязательный или квазиобязательный характер – табл. 3):

- введение программ альтернативного участия в системе государственного или негосударственного пенсионного страхования («contracting-out» или «opting-out» /пенсионная система Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии/);

- внедрение накопительных элементов в обязательное пенсионное страхование: формирование и выплата накопительных пенсий путем привлечения к участию в ОПС негосударственных финансовых институтов в целях аккумулирования и инвестирования пенсионных накоплений (Болгария, Македония, Хорватия, Швеция и др.);

Таблица 3 – Страны ОЭСР, в которых профессиональные пенсионные системы носят обязательный или квазиобязательный характер [4, 5]

Страна	Год введения обязательного характера профессиональных пенсионных систем	Тип финансирования	Коэффициент замещения по обязательным системам (для средней заработной платы)
Австралия	1992	накопительные	40
Финляндия	1956/1985	накопительные – для 30% обязательств и распределительные – для 70% обязательств	63,3
Исландия	1974/1984	накопительные	52,8
Дания		накопительные (в основном через страховые компании)	43,3
Нидерланды		накопительные	68,3
Франция	1972	распределительные	52,9
Швеция		частично – book-reserves, частично-накопительные	64,8
Швейцария	1982	накопительные	58,2

В налоговом кодексе РФ прописаны проценты отчислений: 30% отчисляет работодатель и 13% работник. Из 30%: 2,9% отчисляются в фонд социального страхования, 5,1% в фонд медицинского страхования и 22%

в пенсионный фонд. Исходя из этого, получаем, что около 40% от заработной платы работника идут на уплату налогов. Из них 13% идут напрямую в местный бюджет. Рассмотрена действующая система отчисления налогов со стороны работника и работодателя. Для построения данной диаграммы будет использована платформа StarUML. В ней прослеживается, какой большой процент от заработной платы работника идет в различные фонды. (Рисунок 2).

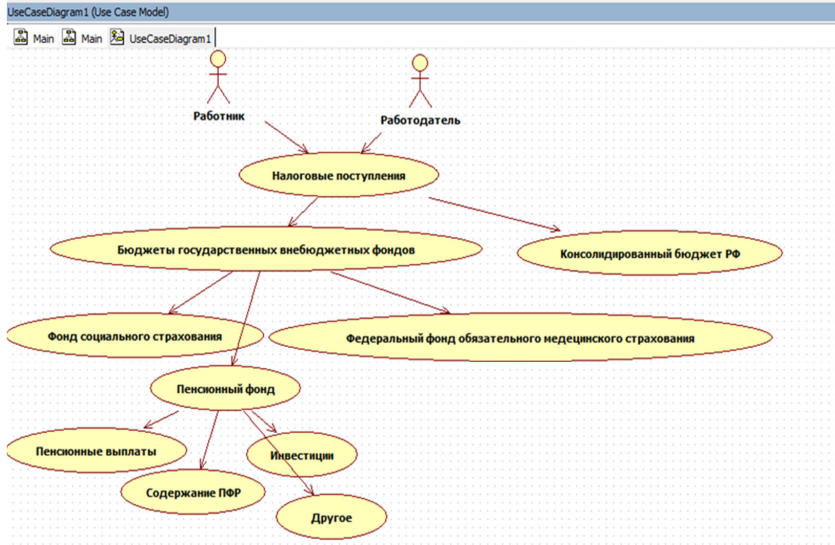


Рисунок 2 – Диаграмма прецедента

Далее рассмотрена ситуация, когда работодатель отчисляет суммы только в пенсионный фонд (Рисунок 3).

Построенная динамическая модель системы Пенсионного обеспечения демонстрирует источники наполнения Пенсионного фонда, а так же основные направления расходов накоплений (Рисунок 4) [6].

Как проиллюстрировано на рисунке 4 извне в систему поступают следующие информационные потоки, сгруппированные по источникам поступления: поступление налоговых доходов от граждан Российской Федерации, являющиеся входной для информационной системы; поступление неналоговых доходов от граждан Российской Федерации, являющиеся входной для информационной системы; безвозмездные поступления от граждан Российской Федерации, являющиеся входной для информационной системы.

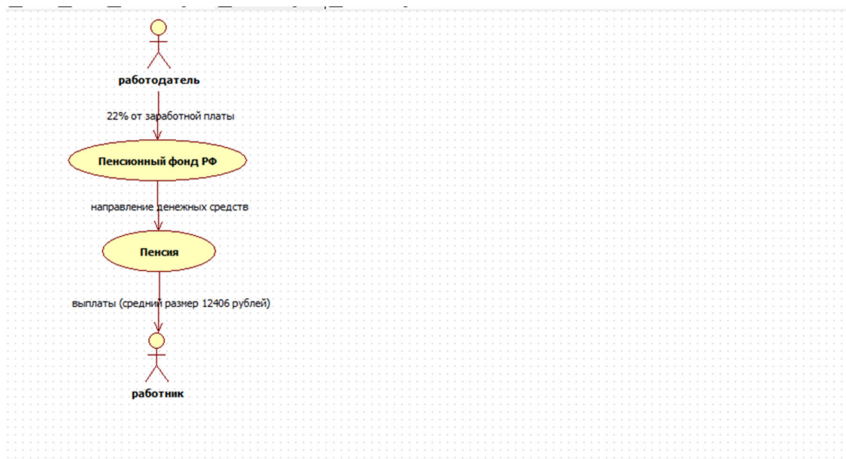


Рисунок 3 – Диаграмма прецедента

На выходе должны формироваться следующие данные: пенсионные выплаты для граждан Российской Федерации, которые сопровождается соответствующей информацией, являющиеся выходной для информационной системы; расходы на содержание пенсионного фонда Российской Федерации, являющиеся выходной для информационной системы; другие расходы пенсионного фонда, являющиеся выходной для информационной системы.

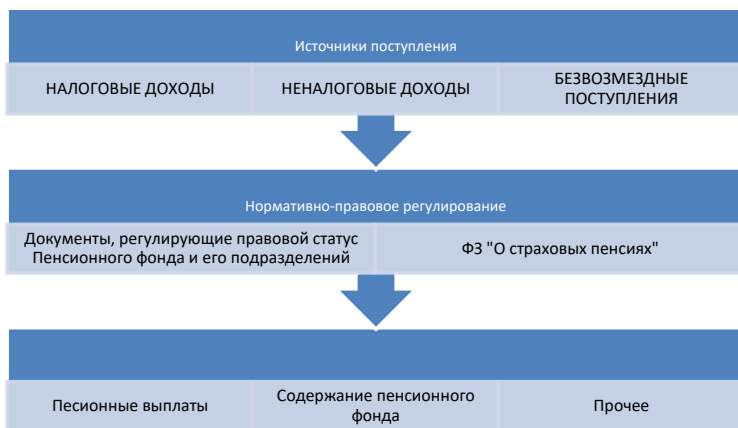


Рисунок 4 – Система финансовых потоков пенсионного фонда Российской Федерации

Все операции в информационной системе производятся в рамках действующих документов регулирующие правовой статус пенсионного фонда и его подразделений, а так же ФЗ «О страховых пенсиях».

Данная система будет функционировать устойчиво, если суммарное расходование накоплений за отчетный период (квартал, месяц, полугодие и т.д.) не будет превышать суммарного поступления. Учитывая, что могут быть непредвиденные задержки в поступлениях, или же экстренные выплаты, получается, что идеального равновесия быть не может, а, значит, должно быть, превышение суммарного поступления по сравнению с суммарными расходами.

В статье [7] отмечается, что изменения, внесенные в пенсионное законодательство в процессе проводимой в настоящее время пенсионной реформы, серьезно модернизировали механизм формирования пенсионных прав лиц, застрахованных в системе обязательного пенсионного страхования, ужесточили условия назначения пенсии по старости. Проведенный в [7] анализ позволил выявить особенности формирования пенсионных прав по формированию страховой и накопительной пенсий различных категорий застрахованных лиц. Расчеты размера сформированных пенсионных прав за 2017 г. 27 015 тысяч работников средних и крупных организаций и индивидуальных предпринимателей, застрахованных в системе обязательного пенсионного страхования (ОПС), выполненный в [7] показал, что при существующих правилах формирования пенсионных прав лиц, застрахованных в системе обязательного пенсионного страхования, в сложившихся кризисных экономических условиях, по окончании в 2024 г. переходного периода, для получения права на назначение страховой пенсии по старости значительной категории работающих потребуется значительно более 15 лет страхового стажа. Начиная с 2024 г. среди лиц достигших пенсионного возраста будет существенно увеличиваться количество лиц, не приобретших право на страховую пенсию по старости и могущих рассчитывать только через пять лет на получение социальной пенсии по старости.

Предлагается система, в которой работник сам будет формировать свою будущую пенсию. В ней из 100% накопленный денег за рабочий период 20% будут пересчитаны с условием того, что человек проживет дольше, чем средняя продолжительность жизни. 80% будут рассчитаны по месяцам так же исходя из продолжительности жизни в нашей стране. Далее, нужно предусмотреть ранний уход на пенсию по желанию работника, но такой уход будет сопровождаться уменьшением ежемесячных выплат. Следовательно, чем позже человек уходит на пенсию, тем выше будут выплаты. (Рисунок 5). Каждый будет вправе решить, как ему будет удобнее. Критерий достижения целевого ориентира развития отечественной пенсионной системы, предусмотренный Стратегией, одновременно используется

как показатель достижения целей (до 2030 г.), установленных национальными приоритетами в части повышения уровня жизни наименее защищенных граждан – пенсионеров [8], что несомненно позитивно скажется на потенциале развития экономики [9]. В упомянутой Стратегии этот целевой ориентир определен как размер страховой пенсии 40% среднестатистического заработка застрахованного лица за нормативно-установленный период трудового стажа [3].

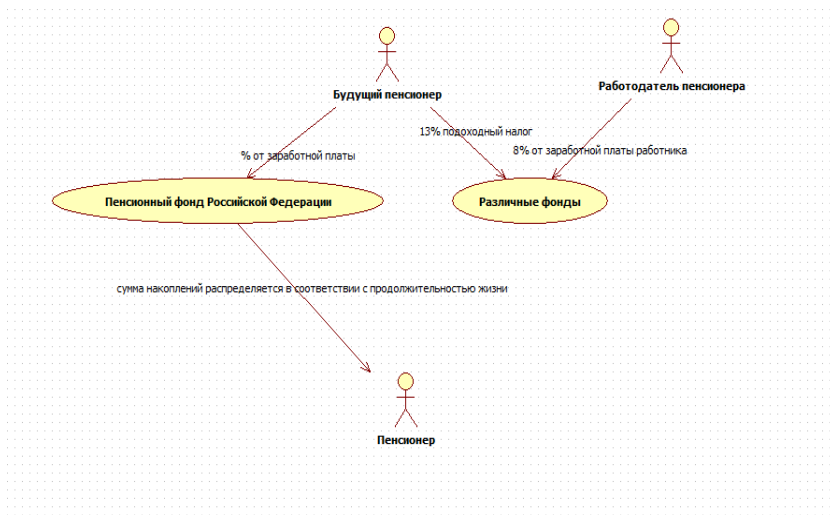


Рисунок 5 – Диаграмма прецедента

Данная система приведет к сокращению бедности пенсионеров как наиболее уязвимой категории населения и послужит достижению целей национальных проектов на среднесрочную перспективу, которая определена Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» и Указом Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».

### Список литературы:

1. Официальный сайт Росстата. [Электронный ресурс] URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13877>, (дата обращения 13.09.2021 г.).
2. Мирославская М.В. Проблематика оценки качества управления процессами трансформации экономических систем. / М.В.Малышкина,

М.В.Мирославская // Экономика и управление. – 2020 . Т.26 – № 9 – С. 952–956. 0,60 п.л. (авторский вклад – 0,30 п.л.)

3. Стратегия долгосрочного развития пенсионной системы Российской Федерации. Распоряжение Правительства РФ от 25 декабря 2012 г. № 2524-р. // Собрание законодательства РФ. 31.12.2012. № 53 (ч .2).

4. Разумов А.А., Ермаков Д.Н., Суркова Г.В. Пенсионное страхование в России и в современном мире: тенденции и перспективы развития. В сборнике: Развитие науки и образования. Коллективная монография. Чебоксары, 2018. С. 155-165.

5. Кузеванов А.С. Сравнительная характеристика пенсионных систем Российской Федерации и других стран СНГ : правовое исследование : диссертация ... кандидата юридических наук : 12.00.05 / Кузеванов Александр Сергеевич; [Место защиты: Ур. гос. юрид. акад.]- Екатеринбург, 2012.- 206 с.: ил. РГБ ОД, 61 12-12/1084.

6. Федеральный Закон № 75 от 07.05.1998 г. «О негосударственных пенсионных фондах»

7. Сафонов А.Л., Анюшина М.А., Дубровская О.А. Формирование пенсионных прав граждан РФ в системе обязательного пенсионного страхования// Социально-трудовые исследования. 2021. № 1 (42). С. 54-63.

8. Соловьёв А.К. Задачи повышения эффективности пенсионной системы в РФ для преодоления бедности пенсионеров//Проблемы прогнозирования. 2021. № 2 (185). С. 98-112.

9. Мирославская М.В. Принципы оценки инновационного потенциала регионов России // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. СПб.: ред.-изд.центр ГУАП, 2020. №4(63). – С. 103–111.

**Е.А. Назарова**, канд. экон. наук, доцент, доцент СПбГЭУ

### **Особенности стратегического планирования научного потенциала в условиях экономики знаний**

Обеспечение устойчивого перехода к принципам и требованиям экономики знаний, предполагающим изменение существующих условий осуществления экономической деятельности в контексте расширения возможностей использования искусственного интеллекта и повышения роли научных исследований на основе использования цифровых технологий, в том числе принципиально новых подходов к аналитике больших данных для принятия взвешенных управленческих решений, невозможно без четкого

структурирования системы управления научным потенциалом на различных уровнях управления [3].

Наиболее часто, в отечественной научной литературе ([4], [6], [8] и др. авторы), рассматривают в качестве объекта исследования научный потенциал региона в условиях экономики знаний и цифровизации экономических процессов, выделяя проблематику дифференциации в структуре и величине, чаще всего в качественном аспекте в связи с отсутствием соответствующих статистических данных во временной динамике, научного потенциала между депрессивными регионами и регионами-донорами бюджетов различного уровня, а также предлагая рациональные варианты по совершенствованию системы регионального управления научным потенциалом на основе изменения межбюджетных потоков и усиления контроля за деятельностью отдельных субъектов, осуществляющих научную деятельность на коммерческой основе.

По мнению автора, управление научным потенциалом выбранной социально-экономической системы на основе формирования единого цифрового экономического пространства и учета вызовов глобальной конкуренции в современных условиях хозяйствования подразумевает высокую роль и значение стратегического планирования [7]. В данном случае оно представляет собой важный инструмент стратегического менеджмента, предназначенный, прежде всего, для реализации следующих ключевых задач государства в общей системе стратегического целеполагания:

- определения необходимого уровня государственного финансирования развития отдельных элементов научного потенциала подведомственных научных и образовательных организаций (инфраструктурного обеспечения научного потенциала, кадрового обеспечения научного потенциала, информационно-аналитического обеспечения научного потенциала и т.д.),

- проведения соответствующей социальной политики, стимулирующей развитие научного потенциала на уровне домашних хозяйств с точки зрения их вовлечения в инновационные процессы и повышения уровня их инновационной активности на рынке прикладных научных исследований в различных формах и способах реализации подобного рода гражданских инициатив частного характера,

- государственной поддержки коммерческого сектора с точки зрения вовлечения в инновационный процесс в рамках создания, разработки и применения возможных инновационных технологий и продуктов как собственных объектов интеллектуальной собственности и ряд других важных направлений государственного регулирования.

Не менее важным, с точки зрения стратегического управления научным потенциалом, следует признать планирование его развития в условиях



отдельных научно-исследовательских центров и образовательных организаций, которые формируют не только кадровое обеспечение для проведения исследований различного уровня и степени сложности, но и закладывают основы для определения количественной потребности в научных кадрах в условиях реального сектора экономики [5]. При этом в качестве ключевых элементов планирования данного управленческого процесса следует признать:

1. обеспечение корреляционной связи между контрольными цифрами приема на направления и специальности (уровень бакалавриата и магистратуры) и уровнем набора на постдипломное образование, тесно сопряженное с проведением научной деятельности (уровень аспирантуры, интернатуры, ординатуры и ассистентура-стажировки),

2. определение четкого соотношения между планируемой величиной общего набора на отдельные направления и специальности и конкретными запросами региональной экономической системы в контексте обеспечения непрерывного образовательного процесса по выбранной профессиональной траектории на основании возможности использования преимуществ технологии искусственного интеллекта,

3. оценка взаимосвязи уровня инновационной активности научно-исследовательских организаций и образовательных учреждений, в том числе с точки зрения планирования научного потенциала малых инновационных предприятий и молодежных бизнес-инкубаторов, входящих в их организационную структуру, и стоимости образовательных услуг для формирования более гибкой и адаптивной системы оплаты с учетом необходимости повышения уровня вовлеченности обучающихся в проведение прикладных научных исследований по исследуемой тематике (например, посредством формирования внутренней грантовой системы, предусматривающей активизацию обучающихся в проведении научно-исследовательской деятельности),

4. планирование междисциплинарного взаимодействия в рамках решения ключевых научных проблем глобального характера, которые требуют усиления взаимосвязи не только между отдельными структурными подразделениями, отвечающими за научную деятельность, но и различными научными и образовательными учреждениями и организациями, в том числе с точки зрения международного взаимодействия (например, в контексте решения проблем обеспечения экологического равновесия или решения глобальной проблемы голода) [2],

5. планирование научной, в том числе управленческой, карьеры сотрудников образовательных организаций и научно-исследовательских центров, включая:

- планирование международной и региональной мобильности в рамках проведения научно-представительских мероприятий,

- планирование и организация стажировок, в том числе в дистанционном и смешанном формате, для проведения необходимых научных исследований по тематике сотрудника,

- планирование среднесрочного бюджета на приобретение, обслуживание и модернизацию необходимой материальной базы для проведения научных исследований при соблюдении требований и стандартов технической и экологической безопасности, а также с учетом современного уровня и достижений в той или иной области на основании не только отдельных заявок сотрудников, но и экспертного мнения научного сообщества и т.д.

6. планирование последовательности, порядка проведения и сроков независимого аудита, в том числе в дистанционном формате с привлечением независимых экспертов из различных областей знаний, для оценки качества достигнутых научных результатов с точки зрения не только их соответствия требованиям национальной научно-технической стратегии, но и в контексте достигнутого уровня их коммерциализации и соотношения инвестиционных затрат и полученных экономических результатов, а также вклада конкретного сотрудника или подразделения в полученный результат [1],

7. планирование необходимого уровня достижения целевых индикаторов эффективности и результативности не только отдельных проектов или прикладных исследований, но и комплексных показателей уровня развития научного потенциала как с точки зрения отдельного сотрудника, так и в контексте структурного подразделения, в котором выполняются научные разработки.

На основании собранных данных возможно осуществить расчет интегрированного показателя (индекса научного потенциала), который бы отражал достигнутый уровень научного потенциала конкретной организации или учреждения и стал бы одним из ключевых детерминант, которые могли быть задействованы для определения объемов и структуры бюджетного финансирования в рамках выполнения конкретных государственных заданий как в сфере высшего образования и подготовки кадров высшей квалификации, так и с точки зрения стратегически важных научных исследований и разработок, в том числе в военной сфере. Также необходимо принимать во внимание динамику данного индекса для принятия управленческих решений относительно региональных аспектов выравнивания научного потенциала в рамках создания единого экономического пространства (например, в условиях стран СНГ и Евразийского пространства), отраслевого развития и формирования и воспроизводства национальной системы человеческого капитала.

На основании вышесказанного можно говорить о том, что стратегическое планирование научного потенциала в условиях экономики знаний является важным элементом всей системы управления инновационным развитием российской экономики и требует участия не только государства, как системообразующего фактора в условиях цифровых преобразований, но и бизнеса и домашних хозяйств как субъектов управления ресурсным обеспечением исследуемого процесса.

### **Список литература:**

1. Горбашко Е.А., Плешакова Е.Ю. Современные технологии независимой оценки качества образования// В сборнике: Новые технологии оценки качества образования. Сборник материалов XVI Форума Гильдии экспертов в сфере профессионального образования в рамках онлайн-конференций. Москва, 2021. С. 101-105.

2. Долгушкин Н.К. Научный кадровый потенциал страны: проблемы и пути их решения/ Представительная власть – XXI век: законодательство, комментарии, проблемы. 2020. № 5-6 (180-181). С. 11-16.

3. Маринченко Т.Е. Научный потенциал: состояние и тенденции// В сборнике: Экономико-математические методы анализа деятельности предприятий АПК. Материалы II Международной научно-практической конференции. Под редакцией С.И. Ткачева. 2018. С. 282-287.

4. Нанаян А.М. Научный потенциал инновационного развития регионов России / Евразийское Научное Объединение. 2017. Т. 2. № 7 (29). С. 81-85.

5. Оводенко Д.В. Образовательный и научный потенциал как основа конкурентоспособной экономики/ Российский экономический интернет-журнал. 2020. № 4. С. 39.

6. Палкина М.В., Палкин А.Ю. Научный потенциал инновационного развития депрессивных регионов/ Инновационное развитие экономики. 2019. № 6 (54). С. 49-56.

7. Поздеева Е.А., Ходос Д.В., Оценка ключевых уровней управления научным потенциалом в современной экономике знаний/ Журнал правовых и экономических исследований. 2021. № 1. С. 23-27.

8. Пракопчик Е.Д. Научный потенциал и цифровая экономика в республике Беларусь: состояние и перспективы развития//В сборнике: Теория и практика развития предпринимательства: современные концепции, цифровые технологии и эффективная система. Материалы VI Международного научного конгресса. Под научной редакцией А.В. Шарковой, О.Н. Васильевой, Б. Оторовой. 2018. С. 153-156.

Д.А. Поничев, ассистент ИВЭСЭП, соискатель СПбГЭУ

### Детерминанты развития предпринимательской способности в сфере услуг

Организационно-экономическая характеристика предпринимательской способности как важного элемента развития предпринимательского сектора в условиях трансформации национальной хозяйства должна учитывать специфические особенности отраслевой структуры, в условиях которой происходит становление и развитие отдельных бизнес-структур. Вместе с тем, несмотря на существенное различие в управлении предпринимательской способностью между отдельными отраслями и сферами экономической деятельности по целому ряду критериев, возможно обозначить общие подходы к развитию предпринимательской способности в условиях ключевых секторов национального хозяйства – промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг.

Сфера услуг сегодня, благодаря современным возможностям цифровой экономики и изменению структуры потребления, становится ключевым сегментом мировой экономики и создает дополнительные возможности для развития предпринимательской деятельности. Данное утверждение характерно и для российских экономических условий, что находит свое подтверждение в таблице 1.

Таблица 1 – Открытие бизнеса в различных секторах национальной экономики в РФ, 2020 г. ([8])

Наименование отраслевого сегмента	Количество организаций, ед.	Доля в общем объеме вновь открытого бизнеса, %
Предприятия оптово-розничной торговли	195 583	28,9
Предприятия производства	72 002	10,6
Предприятия сферы услуг	65 405	9,7
Предприятия сферы транспорта и перевозок	64 920	9,6
Предприятия в сфере строительства	35 336	5,2
Предприятия общественного питания	21 758	3,2

В Москве и Санкт-Петербурге предпринимательская активность выше. На столицу по итогам неполных четырёх кварталов пришлось

около 82 000 регистрации, на Московскую область – почти 45 000, а на Петербург порядка 37 000. Следом за ними в порядке убывания идут: Краснодарский край, Свердловская область, Татарстан и Ростовская область [8].

Как видно из представленных данных, большинство вышеобозначенных отраслей так или иначе относится к сектору услуг (за исключением производственного сектора), что указывает на значительный рост данного сектора национальной экономики. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы определения специфических детерминант развития предпринимательской способности в сфере услуг.

Огромное влияние на развитие предпринимательской способности в сфере услуг оказывает ускоренный рост данного сектора по отношению к традиционным секторам экономики- промышленности и сельскому хозяйству. Данное обстоятельство обусловлено целым рядом взаимовлияющих факторов, часть из которых носит экономическую природу. Среди таковых, по мнению целого ряда ученых-специалистов в этой сфере ([2],[5],[7]), следует отметить:

- общий рост потребления товаров и услуг, вызванный, с одной стороны, изменением потребительского поведения и снижением уровня потребительской полезности, а, с другой стороны, изменениями в соотношении между ключевыми экономическими категориями, связанными с принятием решений для каждого отдельного субъекта рыночных отношений, в данном случае прежде всего домашних хозяйств, относительно распределения свободных денежных средств. Можно говорить о доминировании потребления по сравнению с другими альтернативными вариантами распределения свободных средств – инвестированием и сбережением.

Сохранение данной тенденции способствует активному развитию различных рынков услуг и их максимальной диверсификации в зависимости от потребностей конкретного клиента, что учитывает современную диверсификацию бизнес-структур.

- расширение процессов глобализации и развитие новых организационно-правовых форм, создающих дополнительные возможности для роста на рынке услуг (появление и развитие международных торговых сетей, крупных гостиничных сетей, имеющих свои филиалы в различных странах мира, а также расширение практики создания и последующего роста кластерных образований),

- рост инновационных технологий, оказывающий положительное влияние на расширение возможностей в каждом конкретном секторе сферы услуг и дополнительно стимулирующий спрос на услуги.

Приведенные выше факторы влияния на развитие рынка услуг в современных условиях автоматически активизируют предпринимательскую дея-

тельность, создают благоприятные условия для роста предпринимательской инициативы и привлечения трудовых ресурсов в данный сектор экономики.

В качестве примера в данном случае можно привести положительную динамику доли занятых в сфере услуг на примере стран G20, которая свидетельствует о росте спроса на рынке труда относительно вакансий в сфере услуг (таблица 2)

Таблица 2 – Доля занятых в сфере услуг на примере стран G20 по состоянию на конец декабря 2019 г. ([9])

Страна из числа G20	Доля занятых в сфере услуг к общей численности трудоспособного населения, %	Измерение по сравнению к предыдущему периоду, %
Австралия	78.13	0.08
Аргентина	77.57	0.03
Бразилия	70.32	0.14
Великобритания	81.09	0.34
Германия	71.75	0.15
Индия	32.04	0.58
Индонезия	48.91	1.44
Испания	75.63	-0.18
Италия	70.44	0.00
Канада	79.07	0.03
Китай	46.44	1.83
Мексика	61.25	0.19
Россия	67.30	0.09
Саудовская Аравия	70.82	0.12
Соединенные Штаты	78.85	-0.29
Турция	55.32	0.84
Франция	77.47	0.39

Окончание табл. 2

Страна из числа G20	Доля занятых в сфере услуг к общей численности трудоспособного населения, %	Измерение по сравнению к предыдущему периоду, %
ЮАР	72.01	0.41
Южная Корея	69.99	-0.32
Япония	72.24	0.15

Как видно из представленной таблицы, доля занятых в сфере услуг к общей численности трудоспособного населения в большинстве проанализированных стран значительно превышает отметку в 50% за исключением таких густонаселенных государств как Индия, Китай и Индонезия, в которых относительно низкая доля автоматизированного труда в различных секторах промышленности и преобладают традиционные, высокозатратные, с точки зрения проблемы оптимизации производительности труда, подходы к организации сельского хозяйства.

Среди прочих детерминант развития предпринимательской способности в сфере услуг, выявленных на основе анализа научной литературы по изучаемой тематике ([1],[3],[4],[6]), следует отдельно отметить:

- высокий уровень адаптивности к изменениям условий,
- относительно низкий уровень первоначальных инвестиций,
- высокий уровень мобильности в организации и ведения бизнеса,
- высокий уровень влияния личных качеств предпринимателя и ряд других практических аспектов.

### Список литературы:

1. Иванов Н.Н. Информационные и инфраструктурные аспекты функционирования организаций сферы услуг// В сборнике: Актуальные проблемы развития сферы услуг. Сборник научных трудов. Под редакцией Ю.В. Долматеня, В.А. Ткачева. Санкт-Петербург, 2019. С. 166-169.

2. Карпова Г.А., Шарафанова Е.Е., Морозов М.М., Волошинова М.В., Хорева Л.В., Поломарчук А.К., Ермакова В.П., Романова Г.М., Гришин С.Ю., Ткачев В.А., Кучумов А.В., Оборин М.С., Морозов М.А., Морозова Н.С., Цёхла С.Ю., Симченко Н.А., Печерица Е.В., Зяблова А.А., Енченко И.В. Сервис и туризм в условиях цифровизации российской экономики: Монография – СПб.: СПбГЭУ, 2018. -176 с.

3. Колесниченко А.В. Предпринимательские способности (предпринимательство) как фактор производства// В сборнике: Бизнес, общество и молодежь: идеи преобразований. Материалы VIII Всероссийской студенческой научной конференции. 2019. С. 32-35.

4. Кучумов А.В., Печерица Е.В., Волошинова М.В. Теоретические аспекты совершенствования бизнес-процессов предприятия сферы услуг/ Вестник Национальной академии туризма. 2021. № 2 (58). С. 19-21.

5. Максимовская О.А. Модели поведения российских потребителей туристских услуг: новые ожидания и запросы в условиях covid-пандемии и в постковидный период/ Технико-технологические проблемы сервиса. 2021. № 2 (56). С. 75-78.

6. Рыжова Ю.Д., Фролова С.В. Предпринимательские способности: понятийно-сущностный аспект// В сборнике: Научное творчество молодежи как ресурс развития современного общества. Сборник статей по материалам XIV Всероссийской научно-практической конференции молодых исследователей. Минский университет. Под общ. ред. Е.Ю. Илалтдиновой, Р.У. Арифудиной, С.И. Аксенова. 2019. С. 22-25.

7. Хорева Л.В., Архипов А.В., Волошинова М.В., Поломарчук А.К., Сушинская М.Д., Шокола Я.В., Шраер А.В. Сервисная экономика: международные рынки услуг и инновации: Монография – СПб.: СПбГЭУ, 2018. – 145 с.

8. Бизнес сосредоточился на торговле. Какие сферы и города выбирают предприниматели – [Электронный ресурс]. –Режим доступа: [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/samye-pribylnye-sfery-biznesa-v-2020-2021-godah/](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/samye-pribylnye-sfery-biznesa-v-2020-2021-godah/)(дата обращения: 29.11.2021 г.)

9. Страны G20: Доля занятых в сфере услуг – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.economicdata.ru/economics> (дата обращения: 28.11.2021 г.)

**Е.Е. Сакиева**, магистрант СПбГЭУ

### **Основные подходы к мотивации деятельности персонала**

**Аннотация.** В условиях нестабильности экономической ситуации в стране становится особенно важным наиболее эффективное использование всех имеющихся у организации ресурсов. Персонал является одним из важнейших ресурсов любого предприятия, и качество его работы оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности предприятия. В статье исследуются особенности системы мотивации персонала крупной компании – ПАО «Сбербанк». На основе проведенного исследования было установлено, что система мотивации кадров Сбербанка соответствует основным принципам мотивации, вместе с тем не лишена недостатков.



**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация персонала, принципы мотивации, методики мотивации, трудоспособность работников, квалифицированные специалисты.

Практически самым главным ресурсом, без которого невозможно представить функционирование любой организации – это персонал и его потенциал. В следствие этого важнейшей частью эффективного руководства является грамотное применение системы мотивации персонала. Для каждой компании необходима собственная система стимулирования труда, которая учитывала бы все особенности этой конкретной компании, ее деятельности и персонала.

Для начала необходимо разобраться в том, что такое «мотивация» и «стимулирование». Если представлять мотивацию и стимулирование в виде методов управления персоналом, то по направленности они окажутся противоположны друг другу. Мотивация как метод управления будет направлена на изменение существующего состояния, а стимулирование – на его закрепление. Таким образом процессы мотивации и стимулирования могут как совпадать, так и противостоять друг другу.

Мотивацию можно определить и как механизм создания определенных условий, позволяющее обеспечить полное соответствие интересов персонала и руководства предприятия, побуждающий работника самоотверженно трудиться (рисунок 1) [1].



Рисунок 1 – Механизм мотивации персонала

В таблице 1 рассмотрены задачи, инструменты и методы стимулирования персонала организации для того, чтобы найти имеющие отрицательное влияние на основные задачи мотивирования сотрудников: обеспечение вовлеченности сотрудников в работу, повышение качества выполняемой работы и выработка у сотрудников организации лояльности к ней.

Таблица 1 – Задачи, методы и инструменты стимулирования [4]

Задачи	Методы стимулирования			Инструменты управления мотивацией		
	Организационно-административные	Экономические	Социально-психологические	Материальные		Нематериальные
				Монетарные	Немонетарные	
Обеспечить вовлеченность персонала в работу, повысить качество выполняемой работы	Приказы, должностные инструкции, нормативные документы, нормирование труда	Премии ежемесячные, годовые, квартальные	Непрозрачность системы премирования	Премия		
Выработка у персонала лояльности к организации	Положение о стимулировании сотрудников	Единовременные выплаты, доп. отпуска, доп. льготы	Третирирование и давление со стороны руководства	Льготные условия кредитования, единовременные выплаты при рождении ребенка, оплачиваемые дополнительные отпуска	Социальные гарантии – медицинское страхование	Дополнительный отпуск, обучение и повышение уровня знаний, престижное место работы

Выводом таблицы 1 является выявление социально-психологических методов стимулирования, которые негативно влияют на общее состояние сотрудников и их работоспособность. При снижении данных влияний. Будет возможность повысить эффективность работы персонала, а также и возможно за счет проработки единой системы ценностей.

В настоящее время существует множество различных типологий мотивации труда. Герчиков В.И. выделял четыре основных типов мотивации

(но иногда у некоторых людей можно было пронаблюдать еще один тип – мотивация избегания):

1. Инструментальный тип. Сотрудник готов работать сверхурочно и в неблагоприятных условиях, так как он не удовлетворен своей заработной платой и хочет заработать больше.

2. Профессиональный тип. Сотрудник чувствует себя комфортно на данной работе, он может проявить свой потенциал, решить даже трудную задачу. Человек ценит в работе ее содержание, возможность проявлять себя.

3. Патриотический тип. Сотрудник готов работать для достижения общей цели, ему необходимо чувствовать, что он играет большую роль, поэтому готов взять всю ответственность. Для такого сотрудника намного значимее становится признание коллег и руководителей, чем заработная плата.

4. Хозяйский тип. У данного сотрудника высокая эффективность его деятельности, может пренебречь своими интересами ради выполнения работы. Может принять на себя полную ответственность, но управлять им будет крайне сложно.

5. Избегательный тип. Сотрудник практически не замотивирован на продуктивную работу, недостаточная квалификация, просматривается безответственность и нежелание к работе. Старается избегать возможных санкций и наказаний.

Чтобы выявить направление совершенствования мотивации персонала удобнее было бы использовать базовую типологию мотивации. Она состоит из трех основных типов:

- I тип – специалисты, которые нацелены на содержательность и общественную значимость труда;

- II тип – сотрудники, для которых наиболее важными являются оплата труда и статус;

- III тип – кадры, которые совмещают разные ценности практически в равных пропорциях [3].

На мотивацию труда оказывают влияние множество разных стимулов.

Для эффективной работы сотрудников нужно целенаправленно воздействовать на их поведение способом влияния на условия жизнедеятельности. Для стимулирования персонала руководители должны иметь те блага, которые могли бы удовлетворить потребности, актуальные для кадров, и использовать их в качестве вознаграждения за качественную работу.

Кроме того, в рамках совершенствования системы мотивации, совершенствуется разрядная система оценки сотрудников.

Разряд – атрибут должности. Поэтому увеличение разряда может быть связано только с «наполнением» должности: расширением функционала, значительным увеличением сложности работ или границ ответственности.

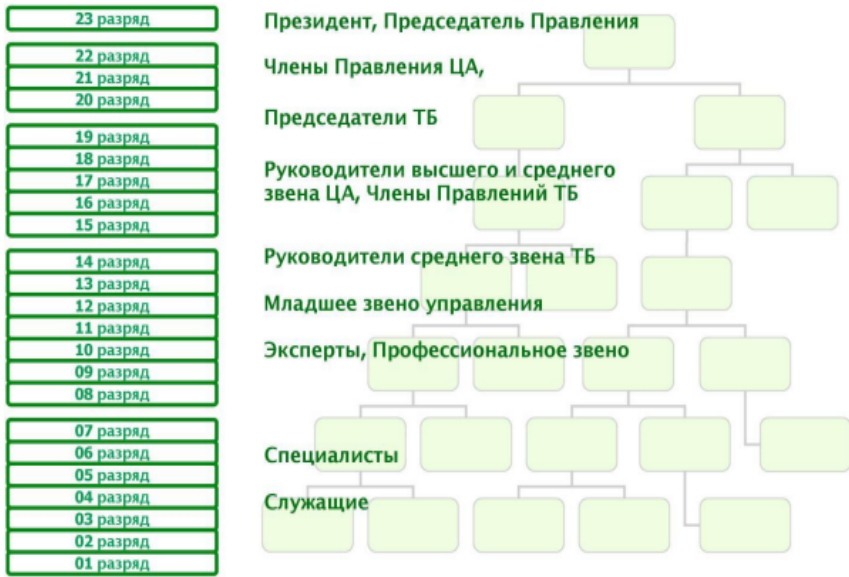


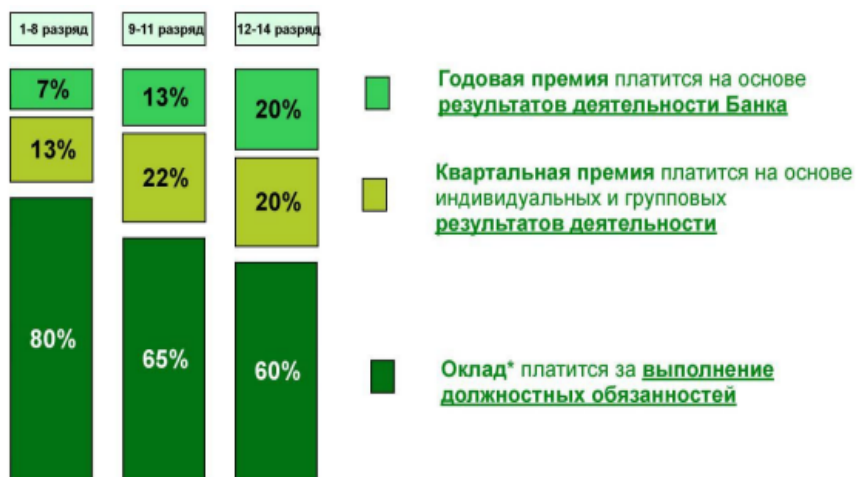
Рисунок 2 – Разрядная система оплаты труда в Сбербанке [2]

Фактический размер квартальной премии может колебаться по отношению к «целевой» в зависимости от оценки личной результативности работника и результата выполнения групповых показателей эффективности деятельности (КПЭ). Структура заработной платы в соответствии с разрядами представлена на рисунке 3.

В ПАО «Сбербанк» развита система нематериальной мотивации и стимулирования. Система нематериальной мотивации включает в себя различные программы немонетарной мотивации:

- 1) Корпоративные награды ПАО «Сбербанк».
- 2) Корпоративные конкурсы ПАО «Сбербанк».
- 3) Ротация рабочих мест.
- 4) Повышение квалификации сотрудников ПАО «Сбербанк».
- 5) Планирование карьеры сотрудников ПАО «Сбербанк».
- 6) Стажировка новых сотрудников и обучение смежной специальности.
- 7) Поощрение сотрудников за их активное участие в принятии решений, связанных с деятельностью ПАО «Сбербанк».
- 8) Другие способы нематериального поощрения сотрудников ПАО «Сбербанк».

Наряду с рассмотренными выше в ПАО «Сбербанк» по итогам месяца / квартала для лучших сотрудников существуют следующие виды поощрения: публикация интервью в газете или в новостях на корпоративном портале; предоставление приоритетного права выбирать время в графике ежегодных отпусков; торжественное поздравление руководством в рамках празднования Дня работника ПАО «Сбербанк» своих сотрудников и т.д.



**\*До отмены ежемесячной премии путем увеличения окладной части ежемесячный доход становится «условно-гарантированным», стабильным.**

Рисунок 3 – Структура заработной платы в соответствии с разрядами [2]

Социальный пакет ПАО «Сбербанк» состоит из: программы дополнительного медицинского страхования, программы страхования от несчастных случаев и болезней, программы страхования от несчастных случаев и болезней, программы обеспечения жильем (включая возмещение арендной платы). Для детей сотрудники ПАО «Сбербанк» могут принять участие в программе привилегий – «Экономим с ДРУГом» и получить скидки на различные товары и услуги. Список компаний-партнеров и география программы постоянно расширяются [2].

Функционирующая в ПАО «Сбербанк» система мотивации и стимулирования является достаточно проработанной, она несколько лет апробирована на практике и за это время доказала свою эффективность. В целом можно выделить следующие достоинства системы мотивации и стимулирования персонала ПАО «Сбербанк»:

1. Правовая регламентация. Система мотивации и стимулирования в ПАО «Сбербанк» разработана в полном соответствии с нормами трудового законодательства.

2. Система мотивации и стимулирования персонала ПАО «Сбербанк» включает в себя все виды стимулирования.

3. Соблюдение принципов построения системы мотивации и стимулирования персонала.

К недостаткам системы мотивации и стимулирования ПАО «Сбербанк» следует отнести следующие:

1. Отсутствие некоторых локальных актов, регламентирующих функционирование системы мотивации стимулирования.

2. Порядок формирования вознаграждения не понятны многим работникам.

С учетом вышеизложенного, мы предлагаем руководству ПАО «Сбербанк» разработать отдельное, кодифицированное Положение «О материальной и нематериальной мотивации и стимулировании сотрудников ПАО «Сбербанк». Это Положение даст возможность сгруппировать все основания для мотивации и стимулирования персонала, которые пока рассредоточены в большом количестве локальных актов, и позволит сделать систему вознаграждения персонала более понятной для всего персонала банка.

#### **Список литературы:**

1. Воронина Е.В., Курамшина А.В., Назарова А.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала в коммерческом банке: вопросы организации и совершенствования // Высокие технологии, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2020. – С. 132–137.

2. Официальный сайт ПАО «Сбербанк» – <http://www.sberbank.ru>

3. Потенциал и современные направления роста отечественной экономики: монография: в 2 ч. / Л.Г. Руденко, А.А. Рязанов, Т.С. Соболев [и др.]. – М.: Московский университет им. С.Ю. Витте; каф. экономики городского хозяйства и сферы обслуживания. – М.: изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2019. – 273 с.

4. Comparative Analysis of Russian and Foreign Experience in Managing Enterprises' Intellectual Property / O. N. Bykova, A. P. Garnov, D. E. Morkovkin, P. V. Stroeve, L. G. Rudenko, A. V. Zonova, R. V. Livanova, N. I. Isaichykova // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2019. – Vol. 10. – Issue 4(42). – P. 1046 – 1054. – DOI: [https://doi.org/10.14505/jarle.v10.4\(42\).06](https://doi.org/10.14505/jarle.v10.4(42).06)

### **Цифровизация стратегических организаций и ее влияние на обеспечение экономической безопасности**

Важнейшим направлением модернизации, инновационного развития и обеспечения экономической безопасности стратегических организаций в РФ является их цифровизация ([4], [6]).

Необходимость цифровой трансформации стратегических организаций вызвана кардинальными изменениями, происходящими в мировом научном, промышленном и экономическом развитии, превращением в XXI в. науки в производительную силу, освоением промышленного производства высокотехнологичной продукции, усложнением системных взаимосвязей научных организаций, промышленных предприятий с многочисленными субъектами рыночной среды [5].

В современных условиях цифровое преобразование (трансформация) предприятий дает возможность кардинально повышать эффективность их функционирования, конкурентоспособность за счет внедрения современных технологий, организационно-управленческих инноваций в процессе управления производством, ресурсами, использования новейших информационных, управленческих стандартов и моделей принятия решений, и выводить стратегические организации выше пороговых значений экономической безопасности.

В настоящее время стратегические организации проводят многочисленные НИОКР, производственные процессы осуществляются с использованием новых технологий, прогрессивного оборудования, включая роботизированные технологические комплексы, многофункциональные станки, гибкие автоматические системы. Развитие высокотехнологичной научно-производственной базы данных предприятий имеет в своей основе цифровые технологии, определяющие направление развитие в сторону автоматизации этапов производственного процесса, создания «умного производства» и «умных предприятий».

Мировое сообщество, исследуя и развивая процессы цифровизации, сформировало концепцию «Индустрия 4.0», в соответствии с которой производственный процесс представляет собой «цепочку создания продукта на базе сквозных цифровых процессов в основе которого лежит цифровая модель самого изделия и цифровая модель систем управления» [2].

В РФ цифровую трансформацию стратегических организаций предлагается осуществить в рамках программы создания единого цифрового пространства промышленности России «4.0 RU» [1].

Пространство цифровой экономики стратегических организаций можно рассматривать, исходя из оценки существующей базы цифровой

трансформации и перспектив развития цифровой экономики. Существующая база включает автоматизированную систему единого информационного пространства данных экономических субъектов. Создана государственная автоматизированная система оценки финансово-технологических рисков, возникающих при выполнении государственного оборонного заказа. Определены параметры развития информационных технологий в сфере ОПК (ГАС ГОЗ). Дальнейшее развитие IT – технологий в стратегических организациях включает «создание и развитие информационного взаимодействия интегрированных структур, организаций ОПК, федеральных органов исполнительной власти и иных заинтересованных органов» [1].

Примером цифровой трансформации является создание цифровой информационной системы «Цифровое предприятие», использующей информационной технологии в процессе производства, бизнес-процессах, маркетинге, клиентском окружении.

В процессе эволюции IT-технологий промышленные предприятия проходили путь от автоматизации действующих моделей производственных и бизнес-процессов, выпуска прежних видов продукции до современных цифровых моделей производства и бизнеса, использующих SMAC технологии (социальные, мобильные, аналитические и облачные технологии).

Использование имеющегося мирового и отечественного опыта цифровизации необходимо для определения места и роли предприятия в цифровой среде, целевому облику предприятия в цифровой экономике при сохранении системной целостности производственной и хозяйственной среды, обеспечении экономической безопасности.

Цифровизация процесса ценообразования предлагает применение математических моделей ценообразования с использованием информации, взятой из внутреннего и внешнего цифровых пространств. Увеличение скорости взаимодействия отдельных структурных составляющих является потенциальным источником конкурентного преимущества предприятия, достигаемого вследствие сокращения продолжительности производственного цикла и его отдельных этапов, снижения величины производственных затрат, трудоемкости технологических операций, повышения качества продукции. Однако для того, чтобы цифровая трансформация превратилась из потенциального источника конкурентного преимущества в реальный, руководству и другим уровням системы управления стратегическими организациями следует определенным образом видоизменить подходы к управлению и оценке результативности и экономической эффективности процессов производства продукции.

Например, оценка результативности технологических или организационных инноваций в виде пассивного отражения результатов на конечном



этапе инновационного процесса совершенно не применима в условиях цифровой трансформации. Необходима разработка методики по организации информационного диалога в цифровой форме между исполнителями и контролирующими субъектами на каждом этапе организации или инновационного усовершенствования производственного процесса.

Цифровая трансформация процессов диверсификации производства в стратегических организациях имеет свои особенности, обусловленные спецификой функции оборонного комплекса. Процессы формирования цифрового пространства стратегических организаций должны соответствовать условиям и отвечать требованиям:

- адекватного соответствия цифровой трансформации структуре и динамике производства высокотехнологичной продукции;
- необходимости одновременного выполнения требований соблюдения закрытости и секретности информации и условий выведения технологий и продуктов в гражданский сектор экономики;
- необходимости сохранения потребительских свойств продукции при ее тиражировании и запуске в серию для гражданских потребителей.

Усиление активности, изменения российского экономического пространства, происходящие в настоящее время, вызывают необходимость дальнейшей разработки стратегических подходов к управлению развитием стратегических организаций. Продукция, производимая на данных предприятиях, то есть высокотехнологичная продукция представляет собой инновационную продукцию, содержащую высокую долю научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в добавленной стоимости, отвечающую требованиям приоритетных направлений и высоких технологий в международном и отечественном производстве.

Функционирование и развитие такого рода производств и предприятий во многом зависит от влияния объективных законов и закономерностей организации производства и хозяйственной деятельности, тенденций НТП, факторов, способствующих и сдерживающих развитие высоких технологий и производств. Для формирования вектора развития высоких технологий следует рассмотреть подходы к решению вопросов стратегического планирования и управления, обозначения характеристик производств и ресурсных ограничений, влияющих на уровень использования всех составляющих потенциала данных предприятий.

Для реализации стратегических направлений развития стратегических организаций определяющим фактором является наличие необходимого для развития ресурсного потенциала и правильное (эффективное) его использование, что полностью соответствует целям и задачам развития высокотехнологичного производства, действующих в рамках стратегии обеспечения экономической безопасности.

Важнейшей характеристикой стратегических организаций является инновационный характер их технологий, производственных процессов и производимой продукции. Для исследования экономических причин и источников получения дополнительных доходов и прибыли данных организаций при производстве инновационной продукции представляется целесообразным учитывать совместимость процессов создания инноваций с условиями готовности рыночной среды к их восприятию. Предложение инновационной продукции оказывает особое влияние на спрос, поэтому производитель инновационной продукции может самостоятельно устанавливать цену на свою продукцию, соотносясь лишь с готовностью потребителя приобретать ее по предлагаемой цене [3].

Разработка и производство инновационной высокотехнологической продукции является особым направлением функционирования стратегических организаций, поэтому определение способов цифровой трансформации данных предприятий и влияние цифровых технологий на совершенствование организации и управления процессами производства высокотехнологичной продукции занимает особое место в разработке программ цифровизации производства стратегических организаций как составляющей стратегии обеспечения экономической безопасности.

#### **Список литературы:**

1. Волков В.И., Голубев С. С., Щербаков А.Г. Цифровая трансформация как новый формат инновационно-технологической политики, реализуемой на предприятиях ОПК// Научный вестник ОПК России. 2018. № 3. С.26
2. Кушнир К.А., Кобылина Е.В. Трансформация промышленных предприятий оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации в условиях цифровой экономики// Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2 (18)
3. Мазалов Н.Е. Экономика производства и применения средств гибкой автоматизации. СПб. СПбГУЭФ, 1996.
4. Мазур М.Ю. Сущность оборонно-промышленного комплекса и государственных расходов на оборону//Творчество молодых ученых. 2018. с.135-139
5. Панкова Л.В. Информационно-цифровая составляющая военно-экономического развития (военная практика США)// Московский экономический журнал. 2019. № 2. С.89-107
6. Сухарев О.С. Цифровизация и направления технологического обновения промышленности России//Journal of New Economy. 2021. Vol. 22. No. 1. С. С.26-52.

### **Факторы развития человеческого потенциала в современных условиях**

**Аннотация:** актуальность проблемы развития человеческого потенциала обусловлена необходимостью его развития и совершенствования в современных условиях. Большую значимость и актуальность демонстрируют такие трудовые факторы, как уровень медицины, жизни, жилищные условия, уровень образования и территориальные особенности каждого региона, и другие косвенные факторы.

**Ключевые слова:** развитие человеческого потенциала, компоненты потенциала, проблемы развития человеческого потенциала.

В последние годы достаточно часто, как компании, так и работники выявляют проблему развития человеческого потенциала и труда в целом. Таким образом, проблема развития человеческого потенциала является достаточно актуальной для общественного прогресса.

Выражается данная проблема в нарастающих темпах монетаризма и наличии психологического механизма мотивов потребления, то есть зачастую у работников проявляется утрата внимания к науке, снижается их желание профессионально развиваться и узнавать новое; даже начальные этапы образования, которые являются обязательными, зачастую, воспринимаются как проблемный жизненный этап, что в итоге влечет за собой снижение уровня жизни в целом, за счет отсутствия у населения элементарных знаний.

На протяжении последних пятнадцати лет уровень человеческого потенциала повышался [3], но в условиях пандемии развитие человеческого потенциала замедлилось и оказало давление на многие сферы человеческого развития. Рекордное снижение показал уровень доходов, количество бедных граждан кратно увеличилось, уровень здоровья населения снизился соответственно. Также одна из важнейших проблем развития человеческого потенциала приобрела в условиях мировой пандемии более острую форму – это образование. Для снижения заболеваемости в условиях кризиса многие образовательные учреждения перешли на форму дистанционного обучения, что повлекло за собой различные трудности в процессе реализации учебного процесса. И тут важной проблемой явилось различное восприятие обучающимися самого дистанционного обучения. Например, существует тип людей, которые могут воспринимать и осваивать материал исключительно в очной форме обучения, для них переход в иную форму обучения является катастрофическим. В то же время, для многих граждан базовые ступени образования воспринимаются, как принуждение, дистан-

ционный способ обучения является для них наиболее благоприятным видом получения знаний; однако, требуется наибольшее внимание к каждому обучающемуся, так как контроль качества образования зачастую в этих условиях снижен.

Человеческий потенциал, как правило, создается благодаря продуктивности, основываясь не только на внутренних факторах, оказывающих на него влияние, но и на внешних факторах. Основные моменты, в которых создается взаимодействие данных факторов: экономика, здоровье, семья и многое другое, обуславливающее качественные характеристики труда. Современная экономика трактует свои правила развития рабочей силы, глобальным образом повышается нужда в физической выносливости, также большое внимание уделяется образованию, навыкам и способностям к постоянному развитию, выявляя исключительно жаждущих развития своего потенциала и ответственных к себе и своему делу работников.

Процесс развития человеческого потенциала протекает скачкообразно и прерывисто, аутсайдерами здесь являются развивающиеся страны, но они зачастую в достаточном объеме имеют возможности для восполнения трудовых ресурсов, однако не всегда могут эффективно использовать человеческий потенциал. Данный фактор является причиной проблемного развития человеческого потенциала.

Проблематика развития человеческого потенциала также выявляется и в наличии или отсутствии психофизиологической составляющей, в наличии у работников физических свойств, например, в их активном образе мышления. Потребность в развитии человеческого потенциала обусловлена цифровизацией и автоматизацией производства, возникает из-за насыщенности передовых производств новыми технологиями, не стоит забывать про умственную и научную, инновационную деятельность работников, нагрузка здесь также повысилась [2]. Для реализации наращивания уровня трудового потенциала, необходимо создание условий, в которых трудовой потенциал будет развиваться, и поддерживаться без особых сложностей, однако в странах с разными темпами развития наблюдаются разные особенности формирования и развития человеческого потенциала. Во многих развитых странах, где поддерживается высокий уровень жизни, на предприятиях могут позволить создание социально-трудовой атмосферы, благодаря которой проблематика развития трудового потенциала будет минимизирована, но существуют и развивающиеся страны, которые только на подходе к созданию подобных условий. Как показывает практика, в странах, чье экономическое развитие является не столь высоким, присутствуют факторы, затормаживающие развитие трудового потенциала, важными из которых будут являться:

1. Уровень медицины, заболеваемость.

Низкий уровень медицины способствует затормаживанию и даже снижению уровня трудового потенциала, так как население будет иметь трудности, из-за которых у них не будет возможности развиваться, а наоборот, наибольшее количество времени и мотивации будет направлено на преодоление личных невзгод и борьбу с ними, возможно даже не самыми грамотными решениями, что ускорит процесс регресса уровня человеческого потенциала.

## 2. Жилищные условия.

Неблагоприятные жилищные условия также повышают уровень заболеваемости населения, так как плохие условия – идеальное место для развития и процветания различного рода инфекций, которые имеют свойство передаваться воздушно-капельным путем; также, если здание плохо отапливается, возможен прогресс различных заболеваний, которые потянут за собой трудности, связанные со здоровьем.

## 3. Уровень жизни и доходов.

Благоприятный уровень жизни и доходов поможет человеку и даст фундамент для развития трудового потенциала, появится мотивация стать лучше, при полном понимании того, что в случае неудачи всегда можно рассчитывать на право на ошибку. При высоком уровне жизни человек мыслит не шаблонно, что приводит к быстрому реагированию на нестандартные ситуации, к повышению инновационной составляющей развития потенциала. Соответственно, при невысоком уровне жизни у населения не будет грамотной уверенности в своих действиях. Не стоит забывать и про психологический травматизм, далеко не все люди могут существовать в сложных условиях трудовых конфликтов, тем более развиваться в них.

## 4. Территориальные особенности.

Многие города заселены неравномерно, наблюдаются разные условия для развития инфраструктуры, обусловленные различными географическими и климатическими условиями. Градообразующие предприятия, свое производство или имеющиеся природные ресурсы, полезные ископаемые, требуют роста трудового потенциала, и у населения будет стимул и понимание личного развития; однако существуют и проблемные регионы, «заброшенные» поселения, где нет соответствующей инфраструктуры, дорог, производств и даже объектов торговли, население замкнуто в условиях территории и испытывает множество трудностей.

## 5. Уровень образования.

Множество проблем испытывает население, которое не имеет даже минимального уровня образования. Их востребованность на рынке труда в настоящее время минимальна, уровень оплаты труда также остается на очень низком уровне, возможностей и желания развиваться – нет. С другой стороны, при наличии хорошего уровня образования населению открываются возможности профессионального и личного развития, что влечет за

собой развитие человеческого потенциала. В данной ситуации работники адаптированы к изменяющимся условиям труда, и желание развиваться у населения выработано с малых лет.

6. Низкий уровень социальной защищенности.

Данный уровень является итоговой чертой вышеперечисленных факторов, наличие каждого из них может повлечь за собой снижение данного показателя.

Присутствует множество прямых и косвенных факторов, которые могут затормаживать и создавать серьезные проблемы развитию человеческого потенциала. Данные факторы являются важными и необходимыми для реализации идеи эффективного формирования и развития человеческого потенциала, так как они напрямую зависят друг от друга, и прогрессия каждого из них, в силах изменить общую картину развития человеческого потенциала.

#### **Список литературы:**

1. Леонтьев. Д.А. Личностный потенциал. Структура и диагностика – 2020. – 1190 с.
2. Корнилова Т.В. Интеллектуально-личностный потенциал человека. – 2013. – 334 с.
3. Юдин Б.Г. Человеческий потенциал как критический ресурс России. – 2007. – 175 с.

**В.А. Ткачев**, канд. экон. наук, доцент, доцент СПбГЭУ  
**М.В. Юшков**, канд. экон. наук, ст. преподаватель СПбГЭУ

#### **Кадровое обеспечение как одно из приоритетных направлений развития единого туристского пространства в условиях ОЭЗ туристско-рекреационного типа**

Формирование и развитие единого туристского пространства является одним из приоритетных направлений прикладных научных исследований в сфере туризма и рекреации как с точки зрения обеспечения экономической эффективности туристской деятельности за счет снижения уровня дополнительных издержек([6],[8]), так и в контексте расширения гуманитарного и культурного сотрудничества ([2], [7]). Описываемый процесс не может быть осуществлен без использования основ системного подхода, ко-

торые позволили бы определить оптимальную структуру управления единым туристским пространством как многоуровневой социально-экономической системы [3].

Использование научно-методологических положений теории систем подразумевает научно-обоснованный комплексный подход к созданию единых правил и требований к процедурам формирования и развития единого туристского пространства, прежде всего, с точки зрения унификации нормативно-правового обеспечения самой идеи и концептуальных основ такого рода туристского проектирования. При этом сам процесс унификации должен быть регламентирован в соответствии с нормами законодательства в зависимости от уровня субъекта управления формированием единого туристского пространства.

Одним из ключевых элементов такого рода системы следует признать формирование унифицированных направлений деятельности, посредством которых будет реализована политика по обеспечению равенства социально-экономического потенциала территории. Под направлением единого туристского пространства следует понимать набор механизмов, мероприятий и действий, посредством реализации которых будут максимально выполнены основные цели и задачи процесса управления формированием и развитием туристского пространства на различных уровнях (пространственно – территориальных, цифровых и виртуальных).

Потенциальные направления унификации единого туристского пространства тесно взаимосвязаны с участниками туристского рынка, роль которых в процессе формирования и реализации описываемого процесса весьма неоднозначна. В качестве субъекта управления в данном случае, по преимуществу, будет выступать государство в лице соответствующих территориальных органов власти, которые будут проводить политику по реализации направлений унификации, посредством которой и происходит создание единого туристского пространства.

Предпринимательский сектор частично также может выступать в качестве инициатора и проводника ряда направлений, относящихся непосредственно к его функциональным областям и сферам прямой ответственности. Объектом же управления в системе будет выступать конечный потребитель туристских услуг – население, который, наряду с коммерческим сектором, непосредственно на себе испытывает действие направлений унификации единого туристского пространства. Основываясь на данном умозаключении, можно прийти к выводу о том, что основным показателем результативности реализации направлений формирования единого туристского пространства следует признать увеличение объема внутреннего туристского потока для выбранных территорий или регионов при сохранении и поддержании определенного уровня туристско-рекреационного потенциала.

В качестве основных направлений унификации единого туристского пространства можно отдельно отметить:

- формирование единой системы государственного регулирования в контексте соотношения административных и экономических механизмов воздействия на туристское пространство,

- создание единой статистической системы учета на базе современных цифровых технологий и передового опыта в сфере бизнес- аналитики больших данных,

- выработка общих подходов и принципов организации кадрового обеспечения для реализации проектного потенциала единого туристского пространства и создания дополнительных стимулов для вовлечения профессиональных кадров в решение ключевых проблем интеграции в условиях современного туристского рынка и т.д.

Проблема кадрового обеспечения и максимальной унификации требований и подходов к его организации в условиях реального туристского бизнеса остро стоит на любом уровне формирования единого туристского пространства [5]. Не является исключением и такая форма интегративных процессов в сфере туризма и рекреации как особые экономические зоны (ОЭЗ) туристско-рекреационного типа, в которых проблема подготовки и адаптации кадров становится одной из ключевых в контексте обеспечения необходимого уровня роста и эффективности коммерческой деятельности. ОЭЗ туристско-рекреационного типа в настоящее время создают конкурентные условия для развития не только исключительно внутреннего, но и международного туризма [1], что обусловлено повышением качества оказываемых услуг при относительно невысокой стоимости туристского продукта и наличием относительно эффективной системы продвижения ОЭЗ на международных туристских рынках [4].

Формирование единого кадрового обеспечения в условиях ОЭЗ туристско-рекреационного типа предполагает целый ряд ключевых мероприятий и управленческих решений, которые будут способствовать превращению экономической зоны из формального образования, предоставляющего определенные льготы его участниками и таким образом привлекающее к себе новые бизнес-структуры в единый механизм, способный не только повысить эффективность инвестиционных вложений в туристский бизнес, но и создать дополнительные стимулы для обеспечения устойчивого роста при возможных изменениях внешней среды и появления целого ряда новых угроз и рисков, в том числе и реструктуризация самой экономической зоны в рамках изменения российского законодательства [9].

Среди ключевых аспектов формирования единого кадрового обеспечения в условиях ОЭЗ туристско-рекреационного типа следует отметить:

- формирование единых требований к потенциальным кандидатам при трудоустройстве с учетом оценки их профессиональных компетенций на



основе не только имеющегося опыта или субъективных решений со стороны кадровой службы, а посредством возможности использования единой цифровой системы отбора персонала, доступной для каждого участника для ОЭЗ туристско-рекреационного типа,

-создание единой системы мотивации для различных категорий сотрудников предприятий -участников ОЭЗ туристско-рекреационного типа, так же основанную на использовании возможностей цифрового мониторинга и контроля качества выполняемых обобщенных трудовых функций. При этом можно говорить об унификации подобного рода системы мотивации не только для туристско-рекреационных зон, но и других свободных экономических зон, что позволило бы обеспечить определенное равенство в уровне производительности труда и создать одинаковые возможности, прежде всего, для формирования трудовой мобильности между сотрудниками различных участников объединения,

-выработка общих методических подходов к формированию кадров управления ОЭЗ туристско-рекреационного типа с учетом их градации на определенные категории (кадры управления на уровне предприятий -участников зонирования; кадры управления единым туристским пространством как на уровне отдельной ОЭЗ, так и с точки зрения всего комплекса существующих в настоящее время зон туристско-рекреационного типа; кадры государственного управления формированием и развитием ОЭЗ туристско-рекреационного типа) и определения перспективных траекторий их подготовки и повышения квалификации в современных условиях с учетом стратегических целей развития как отдельной зоны, так и всей системы свободных экономических зон в РФ,

- определение общих принципов и форм реализации организационной культуры ОЭЗ туристско-рекреационного типа с принятием системных моделей организационного поведения, повышением качества управления возможными конфликтными ситуациями, в том числе в условиях их трансформации под воздействием цифровых технологий и появления новых источников для возникновения конфликта между всеми целевыми группами ОЭЗ, созданием унифицированных адаптивных моделей обеспечения стрессоустойчивости сотрудников ОЭЗ туристско-рекреационного типа и ряд других направлений в рамках реализации политики по унификации кадрового обеспечения в условиях рассматриваемой формы единого туристского пространства.

### **Список литературы:**

1. Бородина А.Ю. Значение ОЭЗ туристско-рекреационного типа для развития международного туризма в РФ// В сборнике: Эволюция современной науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2015. С. 76-79.

2. Гордиенко С.В. Пользовательский контент как элемент формирования основ туристского пространства регионов/Знак: проблемное поле медиаобразования. 2021. № 2 (40). С. 159-168.
3. Майкова В.П., Горбунов В.С., Наместникова И.В. Системный подход как основа научной методологии/ Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Философские науки. 2019. № 1. С. 148-158.
4. Менюшина Д.Д. Организация гостиничных комплексов в условиях развития особых экономических зон туристско-рекреационного типа (ОЭЗ ТРТ) в России/ Наука, техника и образование. 2014. № 3 (3). С. 112-114
5. Морозова Е.А. Кадровое обеспечение цифровизации в России// В сборнике: Профессиональное образование и занятость молодежи: XXI век. Подготовка кадров для цифровой экономики. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Кемеровский государственный университет. 2019. С. 185-187.
6. Платов А.В., Тарчоков С.К. Инфраструктурное развитие туристской индустрии в контексте глобализации// В сборнике: Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма. Материалы X Всероссийской научно-практической конференции. Нижневартовск, 2021. С. 233-240.
7. Рыжова Н., Журавская Т. Время и пространство в современных исследованиях туризма/ Социологическое обозрение. 2021. Т. 20. № 2. С. 118-137.
8. Шарафутдинов В.Н., Онищенко Е.В. "Туристское пространство" как понятие: научные подходы к исследованию/ Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2020. Т. 22. № 2. С. 28-39
9. Zakirova D.I. Systems approach in the research of human potential/ Вестник университета Туран. 2020. № 4 (88). С. 76-80.

**К.А. Толстикова**, магистрант СПбГЭУ

### **Оплата труда в современных условиях как элемент системы управления персоналом**

**Аннотация.** В статье рассмотрены традиционные и новые подходы к формированию системы оплаты труда. Проведен анализ и сравнение существующих систем. В результате были выявлены способы, наиболее актуальные и эффективные в современных условиях.

**Ключевые слова:** оплата труда; вознаграждение; мотиватор.

В современном мире важными характеристиками для поддержания конкурентоспособности организации является мотивация персонала, его квалификация, наличие грамотной структуры управления. Ведь персонал является главным ресурсом компании для достижения целей и эффективной работы.

Одним из факторов, привлекающих и помогающих удерживать сотрудников на рабочем месте, является оплата труда – вознаграждение за труд. Она относится к материальному стимулированию персонала и является значимым мотиватором, а также является источником дохода, позволяющим удовлетворять потребности сотрудников.

Эффективная система вознаграждения способствует повышению показателей компании, удовлетворенности персонала. Неэффективная, наоборот, ведет к снижению производительности труда, качества продукции, ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

Оплата труда регулируется в основном договором между работником и работодателем. Традиционным считается способ, при котором договором была установлена норма выработки определенного количества часов при фиксированном окладе. Оклад может зависеть от должности или квалификации. При таком способе сотрудник получал вознаграждение не за результат или заслуги, а за присутствие на рабочем месте. Данная система может являться демотивирующей, так как кто-то прилагает меньше усилий, кто-то больше, но вознаграждение получают одинаковое. Также распространен способ, при котором вводят оплату труда в виде оклада и премий, которые выплачивают по результатам работы. При таком способе важно, чтобы премиальная часть не воспринималась сотрудниками как постоянная составляющая, а действительно зависела от достижения определенных результатов.

На данный момент более популярным становится способ оплаты труда по результатам, когда по итогам выполненных работ каждого сотрудника оценивают в соответствии с его достижениями. Исходя из его результатов формируется заработная плата. Такая система имеет индивидуально-ориентированный подход и позволяет оценить вклад каждого сотрудника отдельно. При этом сотрудник чувствует принадлежность к компании, получает признание, замотивирован улучшать свои результаты и повышать уровень заработной платы. Многие компании вводят КРІ, с помощью показателей эффективности измеряется достижение целей компании и вклад сотрудников. Выбирают несколько показателей, отражающих степень достижения целей, и оценивают каждого сотрудника. Сотрудники стремятся достичь плановых показателей и получить большее вознаграждение.

Во многих странах развиваются новые системы оплаты труда. Эти методы являются нетрадиционными и вводятся как эксперимент. Методы, применяющиеся в странах Европы:

1. Должностные оклады. Определение суммы оклада/вилки для сотрудников, находящихся на одном уровне в иерархии, в зависимости от обязанностей и квалификации. Размер заработной платы пересматривается каждый год.

2. Система гибких льгот. При такой системе компания предоставляет сотрудникам право самим выбирать, на что потратить бюджет на льготы. Сотрудникам предоставляется одинаковая сумма и одинаковый набор пакетов услуг. Например, ДМС, путешествия, спорт и другие покупки.

3. Участие в прибыли. Сотрудники получают долю из прибыли компании за определенный период. Так, каждый сотрудник будет заинтересован в увеличении прибыли компании.

4. Плата за знания. Заработная плата зависит от квалификации сотрудника и продемонстрированных им знаний. Данная система направлена не на должность, а на развитие персонала. Она помогает сотрудникам быстрее адаптироваться в новых условиях, находить нестандартные решения, и дает возможность квалифицированным специалистам на низших ступенях организационной структуры зарабатывать больше, чем вышестоящие сотрудники.

При разработке системы оплаты труда важно учитывать отрасль, в которой работает компания, количество и квалификацию персонала, критерии оценки сотрудников, определить фонд оплаты труда. В некоторых отраслях, таких как ИТ, наблюдается тенденция, когда работники диктуют уровень заработной платы. В этом случае уже не работодатель направляет деятельность сотрудников и корректирует показатели с помощью заработной платы, а работник указывает желаемый уровень оплаты труда за предоставленные услуги. В силу высокой конкуренции среди компаний с потребностью в высококвалифицированном персонале, работодатели вынуждены соглашаться с условиями рынка, тем самым поднимая уровень оплаты труда все выше.

Так или иначе, вознаграждение является одним из главных аспектов мотивации сотрудников. Для того, чтобы система оплаты труда эффективно работала, необходимо выплачивать заработную плату своевременно, соразмерно усилиям/результатам, обеспечивать прозрачность выплат, устанавливать вилку, адекватную для рынка.

В современном мире определение вилки является важным этапом в формировании системы оплаты труда. Сумма может быть представлена в формате одного установленного значения или двух значений – нижнего и верхнего. Для этого сначала проводят анализ рынка, внутренний анализ компании и имеющихся ресурсов, анализ структуры персонала, его компетенций, опыта, соответствия должности. Вилка помогает:

- определить минимальную и максимальную стоимость за услугу, предоставляемую сотрудником определенной должности и квалификации;

- ограничить фонд оплаты труда;
- дифференцировать сотрудников.

Так, при системе грейдов, минимальное значение соответствует среднему значению оплаты по рынку на определенном грейде, в некоторых случаях минимальному по рынку. Грейд и диапазон значений отражает ценность позиции. При возможности увеличить оклад на 30% в рамках одного грейда повышается конкурентоспособность компании. Грейд зависит от вклада сотрудника и его компетенций. Профессиональное развитие позволяет решать более сложные задачи и как следствие двигаться вверх по вилке, к максимальному значению. Важно, чтобы вилки грейдов пересекались, так будет понятно, когда сотрудник готов перейти на новый грейд.

В основе комбинаций систем оплаты труда лежат сдельная и повременная система. Каждая из них имеет свои преимущества в конкретной ситуации. Сдельная позволяет оценить вклад каждого сотрудника в общий результат. При этом сотрудник несет определенные риски: вознаграждение может снизиться из-за снижения выработки, не все критерии могут оцениваться объективно, спорная норма выработки. Повременная оплата может применяться тогда, когда из общего результата сложно определить вклад каждого сотрудника. Работник получает гарантию стабильности при минимальной нагрузке. Однако, работодателю необходимо контролировать сотрудников, отслеживать непродуктивных. А у работника нет возможности увеличить вознаграждение.

При строго регламентированном процессе, в котором важно добиться экономии ресурсов и не допустить снижения качества из-за увеличения объемов, применяются способы с повременной формой. Способы со сдельной оплатой можно применить там, где есть количественные показатели на каждого сотрудника, а также при увеличении масштабов производства.

Эволюция этих форм позволила компаниям создать способы оплаты труда, наиболее подходящие в конкретной ситуации. Комбинирование различных способов помогает найти баланс между целями компании и интересами сотрудника, что позволяет эффективнее работать.

В современных условиях оплата труда является важным элементом системы управления персоналом. На данный момент сотрудникам важен не только размер вознаграждения, но и условия его формирования. Возможность увеличения вознаграждения исходя из вклада, продвижение по должности, причастность к общему результату – все это мотивирует сотрудников и совмещает интересы и сотрудника, и компании. Эффективная система оплаты труда помогает стимулировать сотрудников, улучшать экономические показатели, снижать текучесть кадров, улучшать психологический климат и, как следствие, достигать целей компании.

### Список литературы:

1. Вещунина Н.Л., Фомина Л.Ф. Анализ системы оплаты труда / М., 2017 – 543 с.
2. Мазманова, Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом / М.: ДиС, 2010. – 432 с.
3. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: Учебное пособие / М.: Инфра-М, 2018. – 240 с.
4. Федченко А.А., Одегов Ю.Г. Оплата труда и доходы работников: учеб. пособие / М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и Ко», 2004. – 552 с.

**Н.А. Филимонова**, магистрант СПбГЭУ

### **Переход организационной культуры в дистанционный формат: опыт ИТ-сферы**

Изменчивость, нестабильность условий внешней среды (актуальный пример – пандемия COVID-19), усиление конкуренции на рынке предопределили возникновение в организациях, по крайней мере, гибридной рабочей модели, сочетающей в себе наиболее успешные аспекты офисной и удаленной работы, развитие и повсеместное распространение дистанционных форм занятости в целом, способствующим расширению рынка труда для ИТ-сферы, экономии ресурсов на содержание офисных помещений, что сделало остро необходимым переход элементов организационной культуры компаний в онлайн-формат и дополнительных вложений в данной области.

Стали актуальными вопросы, связанные с переосмыслением внутренних норм компаний в условиях недоступности офисных ритуалов, мероприятий, минимизации личного общения, а, следовательно, и ограничением возможностей реализации связей внутренней оргкультуры: они более нестабильны, открыты для перемен, подвержены влиянию новых, внешних, нерабочих факторов повседневной жизни сотрудников, стихийны. Таким образом, оргкультура не способна в полной мере реализовывать свои функции (в частности, интегрирующую, мотивирующую и административную), которые позволяют достигать целей компании социально-приемлемым способом.

Данная тенденция несет следующие риски:

- При полностью удаленной работе: риск утраты единства, коллективного духа и общей культуры в целом.
- При гибридном формате работы: разделение оргкультуры на две части,

где доминирующей будет являться офисная, а связи оргкультуры при удаленной работе будут ослабевать [1].

Важным аспектом при таком формате работы является управление смыслами сотрудников в компании, сохранением у них чувства важности и полезности выполняемого дела, собственной значимости и ощущением ими себя частью коллектива единомышленников, что и является функциями организационной культуры.

Отметим, что в специальной литературе существует множество определений и подходов к структурированию элементов организационной культуры как зарубежных, так и отечественных авторов. Обобщая многообразие точек зрения к определению организационной культуры, будем идентифицировать это понятие как: «продукт социального взаимодействия группы по решению проблем внешней адаптации и внутренней интеграции, который трансформируется в устойчивый комплекс базовых ценностей, воспринимаемых большинством организации как наиболее правильный образ мышления и поведения людей в группах и в организации в целом» [2].

При структурировании элементов организационной культуры современные отечественные и зарубежные авторы склонны выделять в структуре организационной культуры её скрытую (ценностную: стратегия развития, ценности компании) и наблюдаемую (уровень артефактов: внешний вид помещений, членов организации, наличие корпоративного стиля и символики, система коммуникаций, технические средства) части [3].

Проанализируем изменения каждого уровня группы элементов в условиях перехода в онлайн-формат на примере сферы информационных технологий как одной из наиболее динамичных, гибких, прогрессивных и социально-ориентированных сфер.

Отметим, что с развитием дистанционных форм занятости в ИТ-сфере сотрудники столкнулись с такими проблемами оргкультуры, как: падение инновационности, креативности внутри команд, внутренней нерегламентированностью процессов удаленной работы недостаточной технической оснащённостью удаленных сотрудников, угроза информационной безопасности и др.

Таким образом, частичный или полный переход в дистанционный формат уровня артефактов ИТ-компаний характеризовался следующими изменениями:

- 1) Развитие дистанционных форм занятости определило необходимость дистанционного обеспечения сотрудников программным обеспечением и техническим оборудованием (ноутбук и проч.) для осуществления ими удаленной трудовой деятельности.

2) Артефакты организационной культуры были перемещены из офисов в дома удаленных сотрудников (отправка брендированных сувениров компании сотрудникам) и онлайн-пространство (корпоративная символика на корпоративных сайтах, платформах, онлайн-встречах в виде фоновых шаблонов).

Примечательно, что некоторые компании, по данным исследования НИУ ВШЭ, способствовали воспроизведению условий офиса в домах сотрудников через транспортировку офисной мебели или выделение на оборудование дома рабочего места дополнительных финансовых средств.

Сами офисы компании постепенно превращаются в коворкинг-центры (например, Google, Yandex).

3) Возможность коммуникаций и трудовой деятельности в целом стала напрямую зависеть от качества услуг интернет-провайдера, скорости прохождения сигнала и потребовала перенесения офисной работы в онлайн-среду через возможности интернет-сайтов, корпоративных платформ (Google Meets, Zoom, Skype, Slack и др.), шагов к созданию брендированного виртуального или гибридного офиса (в т.ч. на основе корпоративного портала) с возможностью отметки присутствия на рабочем месте, переговорными комнатами рабочими материалами и проч. Важным каналом коммуникации сотрудников стали мессенджеры с использованием стикеров как способа выражения эмоционального состояния сотрудника, отражения определенного морально-психологического климата в коллективе. Стикеры стали важным инструментом обратной связи сотрудников.

4) Утрата актуальности строгого дресс-кода сотрудников компании, перенесение элементов дресс-кода в онлайн-среду (например, в виде наличия корпоративных бейджей на сотрудниках на видеоконференциях).

Изменения ценностного уровня оргкультуры ИТ-компаний заключаются в переносе ритуалов, традиций и мероприятий компании в онлайн-формат (проведение онлайн-корпоративов, кофе-брейков, утренних зарядок, дейли, удаленных мастер-классов для сплочения, тренингов и т.п. в онлайн-формате), а также появлением дополнительных правил корпоративного этикета на фоне расстояния и размывания границ рабочего дня удаленных сотрудников, например, таких как: обязательное присутствие на конференции с видеоизображением; продолжительность онлайн-встреч – не более 45 минут и только в рабочее время; появление запрета на отправку сообщений в рабочие чаты после окончания рабочего дня и т.п.

В заключение, в таблице 1 приведем опыт перехода уровней оргкультуры на дистанционный формат работы конкретных ИТ-компаний.



Таблица 1 – Опыт ИТ-сферы по переходу организационной культуры в дистанционный формат

Название компании	Сфера/род деятельности	Проблемы оргкультуры, связанные с развитием дистанционных форм занятости	Итоги культурных изменений
Вымпел-Ком	Телеком	Внутренняя регламентированность работы удаленных сотрудников, отсутствие возможности видимого контроля присутствия на работе, недостаточность технической оснащенности удаленных сотрудников.	<p>Разработка нормативной базы удаленной работы, правил использования собственного оборудования, использование цифровых решений для обеспечения информационной безопасности, бесперебойной работы облачной инфраструктуры, видеосвязи и телефонии.</p> <p>Использование онлайн-инструментов для постановки задач: Jira, Slack. Возникновение ToDo с планом работы сотрудника на день и пометками о их выполнении.</p> <p>Возникновение новых правил корпоративного этикета [4]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● необходимость обязательного присутствия с видео на встречах;</li> <li>● продолжительность онлайн-встреч – до 45 минут;</li> <li>● возможность проведения встреч только в рабочее время;</li> <li>● рекомендован в рабочее время более формальный стиль одежды для разграничения личного и рабочего времени.</li> </ul> <p>Офисные помещения теперь воспринимаются как пространства для коворкинга, места встреч с командой для генерации идей, совместного решения сложных задач.</p>
SAP SE	Производитель ПО для организаций, разрабатывающих автоматизированные системы управления	Падение инновационности, креативности команд, потеря качества коммуникаций.	<p>Возникновение новых правил корпоративного этикета:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● невозможность назначить встречу после 18 часов;</li> <li>● запрет на сообщения в мессенджерах после 19 часов и выходные дни;</li> <li>● продолжительность встреч в онлайн не более 45 минут.</li> </ul>

Окончание табл. 1

Название компании	Сфера/роль деятельности	Проблемы оргкультуры, связанные с развитием дистанционных форм занятости	Итоги культурных изменений
КРОК	Системная интеграция, консалтинг	Падение уровня сплоченности, вовлеченности и лояльности персонала, ухудшение психологического состояния сотрудников, рост нагрузки.	<p>Периодические опросы сотрудников для поддержания благоприятного морально-психологического климата, культура участия.</p> <p>Введение свободного графика работы для удобного поддержания work-life balance сотрудниками.</p> <p>Перенос ритуалов в онлайн:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• совместные кофе-брейки;</li> <li>• еженедельная новостная встреча с топ менеджментом в режиме онлайн;</li> <li>• введение регулярных встреч не только с сотрудниками отдела, но и сотрудниками смежных подразделений;</li> <li>• совместная утренняя зарядка, йога, классы по танцам;</li> <li>• онлайн-корпоративы;</li> <li>• программы обучения;</li> <li>• онлайн-лагерь для детей сотрудников.</li> <li>• регламентация процессов управления удаленными сотрудниками [1].</li> </ul>
Mail.ru Group	Экосистема VK, экосистема для цифровой революции бизнес-процессов	Высокая нагрузка информационных систем, недостаточность технической оснащенности удаленных сотрудников.	<p>Участие в оборудовании рабочих мест сотрудников, выдача техники, организация защищенного удаленного доступа.</p> <p>Регламентация процессов управления удаленными сотрудниками.</p> <p>Перенос ритуала проведения спортивных мероприятий в онлайн.</p> <p>Введение новых регулярных онлайн-мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мастер-классы для сотрудников;</li> <li>• программ для детей сотрудников (кукольные театры, игры, развивающие занятия) [5].</li> </ul>

### Список литературы:

1. Рыкина, М. Н. Гибридные офисы / М. Н. Рыкина, О. Г. Филатова // под ред. С. Р. Филоновича НИУ «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2021. – 126 с. – (Аналитические доклады Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. Вып. 1). – ISBN 978-5-7598-2383-4 (в обл.). – ISBN 978-5-7598-2291-2
2. Морозова, Е. А. Организационная культура: учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. А. Морозова // Кемеровский государственный университет. – Кемерово: 2019. – С. 145; URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/125467>
3. Могутнова, Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы [Текст] / Н. Н. Могутнова. // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130–136.
4. Билайн» сделает гибридный формат работы постоянным (2021) // Сайт cnews.ru ([https://www.cnews.ru/news/line/2021-04-05\\_bilajn\\_sdeltaet\\_gibridnyj](https://www.cnews.ru/news/line/2021-04-05_bilajn_sdeltaet_gibridnyj)).
5. Гибридный режим работы, эволюция офисов и новая идея: Mail.ru Group переосмысливает формат работы в компании (2021) // Сайт mail.ru. 30 марта (<https://corp.mail.ru/ru/press/releases/10861/>).

**А.В. Чиркова**, канд. экон. наук, доцент, доцент СПбГЭУ

**А.А. Иванов**, магистрант СПбГЭУ

### **Системы безопасности и охраны труда на промышленных предприятиях: проблемы институционализации**

Необходимым условием обеспечения безопасных условий труда на предприятиях является создание комплексной системы обеспечения безопасности труда и ее институционализация.

В России длительное время большее внимание уделялось механизмам ликвидации последствий производственных аварий и страхованию работников от несчастных случаев, чем предотвращению таковых. Приоритетное использование таких механизмов не позволяло существенно снизить уровень производственного травматизма, профессиональных заболеваний и обеспечить безопасные условия труда. Необходим комплексный подход при решении данной проблемы: безусловно, должны совершенствоваться механизмы финансовой поддержки работников и страхования от несчастных случаев на производстве, но кроме этого необходимы мероприятия по

выявлению опасностей и рисков, которые сопровождают процесс производства, а также по их устранению или снижению.

По экспертным оценкам Минтруда РФ государственные затраты вследствие неудовлетворительных условий труда, постоянно увеличиваются и в 2020 году составили более 1,9 триллионов рублей, из которых более 450 миллиардов рублей составили страховые выплаты, а 320 миллиардов рублей – превентивные мероприятия по охране труда.

В настоящее время экономико-правовая деятельность в сфере охраны труда претерпевает существенные изменения – наметился переход от четко регламентированных экономико-правовых норм к принятию документов, ориентированных на выработку политики в области раннего предупреждения и профилактики.

Важнейшим условием для современного работодателя, вне зависимости от сферы его деятельности, выступает обязанность в обеспечении работника максимально комфортными и безопасными условиями труда [1]. В первую очередь важно определять перечень факторов производственной среды, которые оказывают влияние на безопасность условий труда работника в процессе выполнения им своих трудовых обязанностей. Сфера промышленного производства может быть охарактеризована наличием таких факторов, влияние которых невозможно полностью нивелировать, а лишь возможно снизить их уровень воздействия. Именно поэтому работодатель выступает главным субъектом регулирования процесса реализации безопасных условий труда на предприятии и обязан обеспечить:

- безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, а также применяемых в производстве инструментов
- применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников
- приобретение и выдачу специальной одежды, обуви и других средств индивидуальной защиты [2]

Данные положения закреплены в ст.212 ТК РФ и обязательны к выполнению со стороны работодателя, поскольку выступают залогом безопасного осуществления трудовых процессов со стороны работников, в том числе и на вредных производствах.

На ведущих российских предприятиях разрабатываются и внедряются системы управления охраной и безопасностью труда в соответствии со стандартом OHSAS 18001:2007 (ISO 45001), основанные на политике в области охраны труда, планировании и внедрении реализующих ее мероприятий, анализа изменений и внесении корректирующих воздействий. Важным шагом к формированию и внедрению различных систем управления охраной и безопасностью труда на территории РФ послужил федеральный закон от 15.03.2013 «О промышленной безопасности опасных производственных объектов». В рамках реализации данного закона была введена

классификация опасных производственных объектов, а также установлены специализированные подходы и доступные инструменты, необходимые для осуществления государственного надзора за исполнением всех требований промышленной безопасности. В соответствии с требованиями федерального закона была разработана специализированная информационная подсистема Комплексной системы информатизации Ростехнадзора-СПК «Мониторинг».

Согласно данным, предоставляемыми Федеральной службой государственной статистики [3], инструменты и механизмы, касающиеся предоставления безопасных условий труда для всех категорий персонала на промышленных и иных предприятиях, имеют выраженную связь со степенью финансирования различных мероприятий по охране труда. Так, на примере предоставленной статистики можно наблюдать тенденцию к снижению травматизма со смертельным исходом на предприятиях по всей России к уровню 2010 года: еще в 2013-2014 года показатель составлял 85,1 и 71,3 % соответственно, но уже к 2019-2020 г. уровень травматизма снизился до 56,4 и 48,1%. Важнейшим фактором, обуславливающим данный результат, является увеличение затрат средств на мероприятия по охране труда, в 2020 году сумма расходов составила 379 521 683 руб. по всей России. Если в 2018 году расходы средств на мероприятия по охране труда в расчете на 1 работающего составляли 14246,4 руб., то в 2020 году данный показатель увеличился до 18825 руб. на человека. Следствием изменением приоритетности обеспечения безопасных условий и возросшим уровнем сознательности среди работников и работодателей стало весьма существенное снижение количества пострадавших при несчастных случаях на производстве: с 47,7 тыс. человек по России за 2010 год, до 20,5 тыс. человек по итогам 2020 года. Таким образом, уже к 2020 году, из 154148 функционирующих предприятий, на 143967 из них не было выявлено ни одного несчастного случая. Положительная динамика представленной статьи расходов свидетельствует не только об изменении модели поведения субъектов действующих российских предприятий в лице работников и работодателей, но и формировании вектора развития государства в сторону совершенствования социальной политики, что является отличным вариантом мотивации потенциальной рабочей силы, а также позволяет стимулировать политику занятости и снижать уровень безработицы.

Исходя из этого, следует считать, что преобладающей задачей социальной политики государства на сегодняшний день является создание необходимых и достаточных условий для успешной реализации мер, необходимых для формирования как у работника, так и у работодателя культуры охраны труда. Возможным вариантом, воплощением в жизнь подобного сценария, может выступить введение специализированных курсов по изучению охраны труда в большинстве учебных заведений.

Данное мероприятие позволит катализировать процесс формирования самосознания у учащихся, расширит их видение актуальных проблем. Также внедрение данного мероприятия, безусловно, коснется и самих предпринимателей, поскольку соответствующее обучение для них будет проводиться в обязательном порядке и выполнение данного условия должно стать необходимым для дальнейшей регистрации предприятия. Подобного рода обучение можно организовать в виде кратких курсов на базе служб занятости, а для категории самозанятых и индивидуальных предпринимателей предоставить возможность бесплатного прохождения вышеупомянутых курсов.

Уже сегодня, на территории РФ в рамках программ, направленных на повышение безопасности условий труда и выполняемых при этом работ, существуют интересные нововведения, тестируемые и постепенно внедряемые в процесс обучения по охране труда. Так, тюменская компания ПАО «ГЕО-ТЕК-Сейсморазведка» активно использует в обучении персонала такие инструменты, как виртуальные имитационные тренажеры, позволяющие развивать компетентность работника в рамках его направления и специализации, видеоинструктажи, позволяющие персоналу ознакомиться с возможными угрозами и рисками, связанными с теми или иными процедурами, а также с безопасными методами и приемами выполнения работ [4]. Действительно инновационным способом осуществления обучения основам охраны и обеспечения безопасности условий труда стало использование 3D моделирование аварийных ситуаций, позволяющее визуализировать обстоятельства и причины отдельных несчастных случаев, что позволило работникам быть не просто в роли стороннего наблюдателя за происшествием, но и ощутить себя действующим субъектом, перед которым стоит конкретная задача в предотвращении угрозы, либо минимизации ее последствий.

Не менее интересным и эффективным нововведением, направленным на снижение уровня травматизма на предприятии, представила компания «Якутскэнерго». Главная идея осуществляемой программы заключается в установке специальных терминалов-экзаменаторов для контроля и оценки уровня знаний персонала в области охраны труда. Несомненно, знание теоретических аспектов является неотъемлемым и трудоемким процессом обучения, однако практическому применению полученных знаний и основ безопасных условий труда требуется уделять значительно больше времени.

Становление системы безопасности и охраны труда на предприятиях в ведущих зарубежных компаниях также прошло ряд этапов, от разовых мероприятий по улучшению условий труда, к внедрению систем управления безопасностью и охраной труда как части общей системы управления

предприятием (с их стандартизацией, сертификацией) и наконец – к созданию культуры безопасности труда. Так, в США, вопросы, касающиеся реализации программ, направленных на обеспечение условий промышленной безопасности, разрабатываются Управлением охраны труда Министерства труда (Occupational Safety and Health Administration-OSHA) [5]. Помимо стандартных задач, выполняемых Управлением, таких как обеспечение безопасных условий труда, разработка стандартов в области охраны труда, а также профильное обучение как рядовых сотрудников, так и работодателей, данная организация уполномочена предлагать инструменты совершенствования правового регулирования в конкретных сферах деятельности. Важным преимуществом, гарантирующимся Законом об охране труда, выступает возможность штатов и иных территориальных единиц в реализации персональных мероприятий в области охраны труда и промышленной безопасности, если они одобрены на федеральном уровне. Такая автономность позволила совершенно разным сферам деятельности специализироваться на наиболее актуальных для них принципах и мерах по обеспечению безопасных условий труда, абстрагируясь от общепринятых универсальных шаблонов для всех видов производств.

Безопасность и охрану труда в рамках институционального подхода можно рассматривать как институт, который определяет «правила игры» на конкретном предприятии. Данный институт определяет, кто и как выполняет определенные трудовые операции, взаимодействует с коллегами и строит свое поведение в рамках организации. Кроме этого, данный институт включает в себя аппарат принуждения, который содержит санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение установленных норм. Это и есть те ограничительные рамки, в пределах которых работники предприятия взаимодействуют друг с другом.

На многих предприятиях имеются разного рода формальные инструкции и правила поведения в различных ситуациях, которые закреплены в правилах внутреннего трудового распорядка, правилах техники безопасности и во всевозможных инструкциях. Однако это не всегда приносит ожидаемый результат: причина кроется в том, что система обеспечения безопасности труда на таких предприятиях не институционализировалась («не прижилась»).

Институционализация представляет собой процесс определения и закрепления социальных норм, правил, статусов и ролей, приведение их в систему, способную действовать в направлении удовлетворения некоторой общественной потребности. Это замена спонтанного и экспериментального поведения на предсказуемое поведение, которое ожидается, моделируется и регулируется.

Процесс институционализации должен включать в себя следующие этапы (Файзуллин Ф.С.):

- возникновение потребности, удовлетворение которой требует совместных организованных действий;
- формирование общих целей;
- формирование специальных требований, формальных и неформальных норм и правил, характеризующих деятельность системы;
- установление системы санкций для поддержания норм и правил (в отдельных случаях – дифференцированность их применения).

Исходя из первого (и самого главного) пункта, необходимо наличие потребности в создании института. Потребность в безопасности – базовая естественная потребность человека, поэтому можно с большой долей уверенности утверждать, что со стороны работников предприятия такая потребность существует. Со стороны работодателя такая потребность не всегда очевидна с учетом тех расходов, которые вынуждено нести предприятие для поддержания высокого уровня безопасности труда. Однако, издержки, которые вынуждено будет нести предприятие в случае игнорирования вопросов охраны труда, весьма существенны и могут привести к серьезным финансовым последствиям для компании. Это должно явиться мощным стимулом для работодателей к обеспечению безопасности труда на своих предприятиях и сформировать у них соответствующую потребность. Следует отметить, что формирование потребности в обеспечении безопасных условий труда именно со стороны работодателя является ключевым этапом всего процесса институционализации, без которой вся система, инструкции и правила будут существовать лишь на бумаге. Все финансовые потоки полностью контролируются работодателем, поэтому в случае отсутствия у него потребности в обеспечении безопасных условий труда на предприятии, необходимые для этого средства не будут выделены. Во-вторых, работодатель является ключевым элементом в создании как формальных, так и неформальных норм.

Категория неформальных правил и норм связана с понятием культуры, в частности культуры труда. Культура трудовой деятельности – «это система ценностей, социальных норм, обычаев, правил и поведенческих практик в сфере труда, которая сложилась в сообществах, занятых трудовой деятельностью, и в значительной степени определяет поведение работающих» [6]. То есть неформальные правила формируются именно благодаря культуре.

Исходя из этого, можно говорить о том, что своеобразными неформальными правилами и нормами на предприятии является культура безопасности труда. Именно она «задает тон» всему, что происходит в области охраны труда. Работодатель является ключевым элементом в создании неформальных правил, поскольку именно он создает и формирует соответствующую культуру на предприятии, культуру безопасности труда, которая основывается на ценностях и нормах.



Культура безопасности труда может определяться следующими рамками:

- безопасность должна быть интегрирована во все бизнес-процессы в организации подобно качеству, финансам и проч.;
- все сотрудники предприятия должны понимать и осуществлять свое право на безопасный труд;
- все работники должны быть ответственны за обеспечение своей безопасности и безопасности окружающих;
- безопасность труда является одной из главных ценностей для организации.

Неформальные правила и в целом культура безопасности труда должны создаваться руководством предприятия и иметь ценностную основу, также необходимо ввести санкции за ошибки и нарушения установленных правил, то есть формализовать систему контроля.

Из этого следует вывод, что система контроля и санкций на предприятии должна включать анализ причин совершенных нарушений для устранения их причин. В связи с этим, при создании правил и норм, а также санкций за их нарушение, необходимо учитывать следующее:

- формальные правила и нормы должны соответствовать трудовой среде, в которой они устанавливаются;
- вводимые правила и нормы должны быть четкими, недвусмысленными и понятными для работников;
- санкциям должны подвергаться только работники, совершившие целенаправленные нарушения;
- правила, а также санкции за их нарушение должны распространяться на всех работников организации без исключения, в том числе и на руководство;
- руководство должно на собственном примере демонстрировать приверженность установленным правилам, нормам и неукоснительно следовать им.

Система санкций вводится не с целью наказания работников, она позволяет контролировать трудовую среду предприятия и защищать работников от несчастных случаев на производстве. Она помогает поддерживать устойчивость системы безопасности труда, обеспечивая понимание всеми работниками конкретных требований и ожидаемого от них (работников) поведения. Благодаря этому возможно исключить рискованное поведение работников, тем самым исключая вероятность возникновения несчастного случая.

Для того, чтобы работники несли ответственность за свои действия, необходимо, во-первых, ввести четкие правила; во-вторых, разработать на их основе соответствующие процедуры поведения, обучить им персонал и осуществлять мониторинг деятельности работников. Это чрезвычайно важно, поскольку работники не могут быть подвержены дисциплинарным взысканиям

за ошибки руководства, в компетенции которого находится разработка таких правил и обучение им персонала предприятия.

На основании проведенного анализа можно сформулировать последовательность необходимых действий для того, чтобы на предприятии произошла институционализация системы обеспечения безопасности труда:

- Осознание руководством предприятия потребности в обеспечении безопасных условий труда.
  - Постановка четких целей и задач по совершенствованию системы обеспечения безопасности труда.
  - Разработка и внедрение политики по вопросам безопасности и охраны труда на предприятии, которая включает формальные нормы и предусматривает санкции за их нарушение.
  - Обеспечение вовлеченности руководства в процесс создания культуры безопасности труда на предприятии.
  - Обеспечение вовлеченности персонала посредством ценностно-нормативной ориентации.
  - Создание в соответствии с проактивной культурой безопасности труда адекватной системы стимулирования труда персонала, увязанной с требованиями и целями предприятия в области охраны труда;
  - Непрерывное обучение и поддержание необходимого уровня компетенции персонала.
  - Постоянный контроль и оценка всей системы, при необходимости – ее модернизация.
- Эффективность разработки и внедрения системы управления охраной труда обеспечивается:
- разработкой адекватной организационной структуры и определением индивидуальной ответственности (прежде всего руководителей) по управлению вопросами охраны труда;
  - выделением достаточных ресурсов (человеческих, технических и финансовых) для выполнения функций, определенных для каждого уровня;
  - обеспечением достаточной компетентности персонала компании и подрядчиков для выполнения своих обязательств и, при необходимости, организация соответствующего обучения и практической подготовки;
  - использование стандартов в области охраны труда для определения ожидаемого качества выполнения обязательств;
  - использование процедур и рабочих инструкций для определения методов, которые будут применяться персоналом компании при выполнении ими своей работы.

Опыт многих зарубежных компаний показывает, что цель по достижению минимальных показателей по количеству травм и смертей в результате трудовой деятельности реальна. Необходимо, во-первых, создание комплексной системы обеспечения безопасности труда на предприятии, а, во-вторых, институционализация данной системы, то есть формализация отношений на

предприятию, а также практик взаимодействия между работниками. Это означает, что деятельность по обеспечению безопасности труда должна быть интегрирована во все бизнес-процессы предприятия, и должны быть определены и закреплены социальные нормы и правила, статусы и роли для обеспечения безопасных условий труда.

Модель системы обеспечения безопасности труда состоит из следующих элементов, каждый из которых является необходимым для функционирования всей системы в целом: 1. Миссия, ценности, стратегические цели и политики, 2. Структура и ресурсы, 3. Планирование, 4. Внедрение и применение, 5. Мониторинг и аудит, 6. Анализ, 7. Улучшения, корректирующие и предупреждающие действия.

Таким образом, для эффективной реализации глубокой модернизации существующего механизма, направленного на охрану труда, следует выстроить системный подход, который, в свою очередь, будет основан на превентивных мерах охраны труда и минимизации потенциальных профессиональных рисков.

Важнейшим элементом модернизации действующей системы станет процесс институализации на предприятиях системы охраны и безопасности труда, постепенный переход от политики устранения последствий к обновленной системе профилактики производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Необходимо выстраивание такой модели, при которой работодатель по собственной инициативе будет стремиться к обеспечению и поддержанию достойных и безопасных условий труда для работников, укоренение понимания у работодателей того факта, что забота о сохранении здоровья и трудоспособности работников является экономически обоснованной и выгодной. Вне всякого сомнения, процедура специальной оценки условий труда (СОУТ) зарекомендовала себя как эффективный и необходимый механизм, однако, учитывая регулярность и обязательность данной процедуры, не всегда удается достигать с ее использованием желаемых результатов. Главным барьером для предпринимателя при реализации СОУТ-это затратность, поскольку упомянутое мероприятие в его финансовом исполнении полностью ложится на плечи работодателя, что зачастую приводит к фиктивности, фальсификации фактов и допущению ошибок при проведении СОУТ. Возможным вариантом решения данной проблемы могло бы стать наделение профсоюзных организаций правом принимать участие и контролировать проверки условий труда на всех предприятиях и организациях.

Следует отметить также интересный опыт активную политику государства в сфере организации безопасных условий труда как создание и успешное функционирование на территории Российской Федерации Межрегиональной Ассоциации содействия обеспечению безопасных условий труда «Эталон» [7], представляющей собой сотрудничество специалистов охраны труда промышленной и пожарной безопасности. Данная ассоциация проводит ежегодные конкурсы, направленные на выявление наиболее важных и значимых

результатов в области обеспечения безопасных условий труда на производстве, а также поощряет отличившихся субъектов охраны труда за внесение ценного вклада в развитие систем по обеспечению безопасных условий труда.

### **Список литературы:**

1. Стародубцева И., «Безопасность условий труда»: сетевой блог, 2021. URL: <https://www.klerk.ru>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: электронный источник. 2021. URL: <https://base.garant.ru>
3. Федеральная служба государственной статистики.2021.URL: <https://rosstat.gov.ru>
4. О внедрении лучших практик по разработке и реализации комплексных мер по снижению производственного травматизма и созданию безопасных условий труда/Департамент труда и занятости населения Тюменской области: сетевой журнал. 2017. URL: <https://admtumen.ru>
5. Перенимать надо только лучшее. Зарубежный опыт обеспечения промышленной безопасности на военном производстве/Независимое военное обозрение: сетевой журнал.2015. URL: <https://vpk.name>
6. Тукумцев Б. Г. Культура трудовой деятельности как предмет социологического анализа // Социальные проблемы труда в условиях перехода к инновационному развитию общества. СПб., 2008. С. 40.
7. Межрегиональная Ассоциация содействия обеспечению безопасных условий труда «Эталон. 2018. URL: <https://www.aetalon.ru>

**А.В. Чиркова**, канд. экон. наук, доцент, доцент СПбГЭУ  
**Н.А. Филимонова**, магистрант СПбГЭУ

### **Реализация элементов организационной культуры в условиях дистанционной занятости (на примере ИТ-интегратора)**

Развитие рынка труда за последнее десятилетие продемонстрировало, что активный переход организаций на дистанционный формат работы – неизбежен в условиях глобализации, изменчивости, нестабильности условий внешней среды усиливающейся рыночной конкуренции, развития нестандартных форм занятости [1]. В особенности, данная тенденция характерна для ИТ-сферы, испытывающей дефицит высококвалифицированных кадров на рынке труда и использующая преимущества дистанционного труда для расширения географии поиска сотрудников и экономии ресурсов на содержание дистанционного персонала.

Однако развитие дистанционных форм занятости в ИТ-сфере определило и необходимость приспособления к ним культурной среды без потери качества силы её управленческого воздействия на членов организации, комфортное течение процесса культурной адаптации к изменениям, сопровождающиеся недостаточностью научного практического опыта в этой области.

Обобщая многообразие точек зрения к определению организационной культуры, будем идентифицировать это понятие как: «закрепившаяся в организации система ценностей, норм, образцов поведения, выражающаяся в материальных предметах и социальных отношениях, пронизывающая все формы ее жизнедеятельности и формирующая чувство принадлежности к ней» [2].

Отметим, что смысл и предназначение сильной, сознательно сформированной организационной культуры и состоит в том, что она призвана обеспечить достижение организационных целей наиболее эффективным, гуманным, социально-приемлемым способом.

Так, помимо того, что организационная культура компании ориентирована на социальную интеграцию и сплочение своих коллективов, является одним из факторов качества трудовой жизни (определяет степень удовлетворенности трудом, будучи инструментом формирования социально-психологического климата) и процесса труда в целом без административных нажимов, она определяет и дифференциацию и презентацию компании в конкурентной среде [3].

Развитие организационной культуры в условиях развития дистанционных форм занятости отличается от организационной культуры, привязанной к месту деятельности организации, поскольку дистанционный формат подразумевает построение особой системы коммуникации с внутренним и внешним окружением, определяющей их вовлеченность в организацию.

В частности, в связи с этим, особое значение имеет трансформация ценностной составляющей организационной культуры: привитие и поддержание ценностей компании, проведение ритуалов, традиционных мероприятий в условиях дистанционной формы, а также реализация адаптационной и сплочивающей функций корпоративной культуры, поддержание благоприятного психологического климата, что неизбежно сказывается на качестве трудовой жизни и качестве деятельности компании в целом.

Так, массовый переход на дистанционный труд в апреле 2020 года, согласно исследованиям ВЦИОМ, проявил недостатки организационной культуры в удаленной реализации сложившихся ценностей, норм. По материалам исследовательской организации, сотрудники организации столкнулись с двумя барьерами:

- 1) Доминирование «вертикальных» отношений в коллективах в ущерб горизонтальным, усиление контроля за деятельностью сотрудников и возросшая нагрузка (написание отчетов о проделанной работе), что подрывало доверие между сотрудниками и руководителями.

2) Снижение качества и эффективности внутренних коммуникаций ввиду перегруженности сотрудников и руководителей, снижение количества неформальных встреч и разговоров, появление у сотрудников чувства оторванности от событий компании, концентрация на своей рабочей деятельности [4].

Для выделения особенностей трансформации элементов организационной культуры ИТ-компании в условиях дистанционной занятости, минимизирующих описанные проблемы (преобладания вертикальных отношений и снижения качества и эффективности внутренних коммуникаций), обратимся к подходу структурирования элементов организационной культуры, предложенному Н. Н. Могутновой и выделяющей в организационной культуре два уровня :

1. Уровень артефактов является внешним выражением корпоративной культуры. При этом, к артефактам относятся: внешний вид здания, офисов и других организационных помещений; внешний вид сотрудников (форма одежды); наличие особого стиля организации (символика), его применение в оформлении рабочих мест (плакаты, значки, эмблемы и т.п.); существующая система коммуникации внутри организации (устная, письменная, электронная); используемые технические средства; нормативные документы организации, содержащие её ценности;

2. Уровень ценностей представлен рядом составляющих, каждая из которых может быть закреплена в документах предприятия: миссия организации, её история, существующие в ней мифы и легенды, ритуалы и традиции, условия и ценности [5].

В качестве объекта анализа для выделения особенностей реализации обозначенных элементов организационной культуры в условиях дистанционной занятости возьмем крупнейший ИТ-интегратор среди франчайзи 1С, функционирующий на ИТ-рынке более 20 лет, имеющий более 5000 сотрудников по всему миру (более 500 чел. в СПб), 70 направлений деятельности, 100 офисов по всей России и зарубежным странам, 150 000 внедрений, около 50 собственных отраслевых решений для различных сфер бизнеса. Так, около 70% сотрудников компании находятся на дистанционной занятости или работе в смешанном формате (60% времени – удаленно, 40% – из офиса) после пандемии.

Результаты анализа адаптации элементов организационной культуры интегратора к развитиям дистанционных форм занятости представим в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности реализации элементов организационной культуры в условиях дистанционной занятости (на примере ИТ-интегратора)

Элемент организационной культуры	Особенности реализации в условиях дистанционной занятости
Внешний вид зданий, помещений	<p style="text-align: center;"><i>Уровень артефактов, 6 т.ч.</i></p> <p>Утрата влияния данного фактора на сотрудников, работающих из дома, компенсация данного фактора за счет материальной помощи со стороны интегратора сотрудникам данной категории для улучшения оборудования их домашнего рабочего места. Возможность: удаленная работа сотрудников интегратора из офиса-филиала компании в городе проживания сотрудника.</p>
Внешний вид членов организации	<p>Использование индивидуальных корпоративных заставок на фоне видеозображения каждого сотрудника при проведении совместных онлайн-встреч, пересылка по почте корпоративных сувениров: бейджей, корпоративных толстовок, блокнотов и т.п.</p>
Наличие особого стиля, символика	<p>Брендирование в корпоративных цветах компании корпоративного портала, официального сайта, использование на них логотипа компании, а также логотипа фирмы IС, брендирование в корпоративных цветах заставок видеозображения для видеоконференций, а также собственной корпоративной платформы для онлайн-встреч, брендирование вакансий компании на HeadHunter. Использование в работе брендированных корпоративных сувениров как для сотрудников, так и для внешнего окружения компании (использование почты для пересылки).</p>
Система коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование возможностей корпоративного портала: информирование о событиях компании, поиск сотрудника из любой страны и региона, размещение вакансий для их закрытия внутренними источниками, онлайн-группы по интересам, профессиональные сообщества, поставка задач выбранному сотруднику и отслеживание её выполнения;</li> <li>• Использование возможностей корпоративной почты в системе Outlook: организация групповых встреч, почтовые рассылки о событиях компании, обучающих мероприятиях, согласования управленческих решений;</li> <li>• Использование возможностей корпоративного сайта и корпоративной онлайн-лаборатории, видеохостингов: общение с клиентами компании и кандидатами на вакансии через официальный сайт (чат-помощники), ведение корпоративного YouTube-канала для освещения главных событий компании, трансляции интервью с руководителями, корпоративной онлайн-лаборатории – для представления успешных кейсов компании, демонстрация достижений.</li> </ul>

Окончание табл. 1

Элемент организационной культуры	Особенности реализации в условиях дистанционной занятости
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Использование возможностей мессенджеров (telegram): рабочие, корпоративные чаты, корпоративные телеграм-каналы (в т.ч. для праздничных активностей: например, серия корпоративных новогодних видеопоздравлений, подведения итогов, проведение новогодних конкурсов).</li> <li>● Использование онлайн-платформ для проведения локальных онлайн-встреч, совещаний, обучающих мероприятий, встреч с интересными людьми, ежемесячных конференций всех сотрудников, онлайн-корпоративов (ZOOM, Google meets, quizgo).</li> </ul>
Технические средства	Удаленное пользование сотрудниками корпоративными доступами к порталу, обучающим материалам, корпоративной почте и мобильной связи, использование в работе корпоративных ноутбуков с установленными на них, необходимыми для осуществления профессиональной деятельности программам.
Нормативные документы	Размещение на корпоративном портале в соответствующем разделе должностных инструкций, правил внутреннего распорядка, регламентов работы на той или иной позиции. <i>Уровень ценности, в т.ч.</i>
Ценности организации, ритуалы	Трансляция ценностей, миссии и стратегии, истории создания компании на официальном сайте, корпоративном портале, при размещении вакансий компании на рабочих сайтах. Переход корпоративных мероприятий в онлайн-среду: проведение удаленных корпоративов, в т.ч. приуроченных к государственному празднику: организация онлайн-квизов, проведение удаленных мастер-классов, мини-конкурсов, флешмобов в режиме онлайн; онлайн-конференции с основателем компании для всех сотрудников с подведением итогов квартала, года, определением траектории движения компании на пути к её целям, а также проведение подобоных собраний по отдельным уровням подразделений; онлайн-конференции с сотрудниками и приглашенными гостями компании для обмена опытом; проведение ритуальных утренних онлайн-«пятиминуток» по подразделениям с руководителями и тимлидами (лейли) для постановки задач на день, подведение итогов по завершении дня на локальных уровнях для достижения глобальной цели.
Стратегия развития	



### Список литературы:

1. Катценбах, Д. Трансформация корпоративной культуры: важные детали, без которых ничего не работает [Электронный ресурс] / Джон Катценбах, Джеймс Томас, Гретчен Андерсон. – Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. – 175 с. – ISBN 978-5-907274-46-4. – Текст: электронный. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222482> (дата обращения: 02.12.21).
2. Морозова, Е. А. Организационная культура: учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. А. Морозова // Кемеровский государственный университет. – Кемерово: 2019. – С. 145; URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/125467> (дата обращения: 1.12.2021). – 2005. – № 4. – С. 130–136.
3. Оганян, К.М. Корпоративная культура и ее роль в сохранении и развитии интеллектуальных ресурсов организации / К.М. Оганян // Научная мысль. – 2017. – №3. С. 10-14.
4. Труд и занятость. [Электронный ресурс / Социодиггер //2020. Т. 1. № 1. URL:[https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom\\_sociodigger.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom_sociodigger.pdf) (дата обращения: 1.12.2021).
5. Могутнова, Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы [Текст] / Н. Н. Могутнова. // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 130–136
6. Оганян, К.М. Корпоративная культура и ее роль в сохранении и развитии интеллектуальных ресурсов организации / К.М. Оганян // Научная мысль. – 2017. – №3. С. 10-14.
7. Труд и занятость. [Электронный ресурс / Социодиггер //2020. Т. 1. № 1. URL:[https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom\\_sociodigger.pdf](https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom_sociodigger.pdf) (дата обращения: 1.12.2021).

**Л.К. Шамина**, д-р экон. наук, профессор,  
 профессор БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф Устинова  
**И.С. Смолянинова**, магистрант БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф Устинова  
**М.И. Гайченя**, аспирант РАНХИГС  
**А.А. Брацлавский**, канд. экон. наук, доцент,  
 доцент БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф Устинова

### **Актуализация некоторых принципов управления инновациями с учетом современной экономической конъюнктуры**

Одной из национальных целей России на предстоящее десятилетие является повышение экономической динамики страны, улучшения качества жизни людей. В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая

2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» сформулированы стратегические задачи по повышению производительности труда и конкурентоспособности отечественных производителей на внутреннем и внешнем рынках на основе стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений, преобразования приоритетных отраслей экономики посредством внедрения цифровых технологий. Решение поставленных задач невозможно без инновационной деятельности предприятий. При этом экономическая ситуация осложняется форс-мажорными обстоятельствами, которые вынуждают предприятия прикладывать усилия к развитию гибких методов управления даже в масштабных инновационных проектах. Несмотря на то, что подобные проекты требуют большого исследовательского этапа, применение гибких инновационных методологий управления актуально и в данном случае. Современные научные исследования, направленные на изучение различных аспектов управления инновациями, отражают изменения, происходящие сегодня во всех сферах человеческой деятельности под влиянием нарастающих процессов генерирования и распространения инновационных идей в условиях глобализации и цифровой трансформации. Это создает основу для динамичного развития экономики и общества в целом и обеспечивает результативное решение самого широкого спектра экономических и социально значимых задач. В то же время, инновационные процессы, в силу их вариативности и высокой степени неопределенности, порождают многочисленные проблемы, требующие формирования новых научных представлений, а также теоретического и практического обоснования применяемых методических и инструментальных подходов к их управлению. Общие тенденции при этом связаны с поиском эффективных управленческих решений, обеспечивающих активизацию инновационной деятельности хозяйствующих субъектов, находящихся на разных уровнях экономического и технологического развития, имеющих разный уровень инновационного потенциала [1] и действующих в различных конкретно-исторических условиях.

В некоторых источниках осуществляется попытка перенести принципы общего менеджмента в практику инновационного менеджмента. В [2] указываются следующие принципы: фокусирование на будущих потребностях, проектный подход, лидерство в отрасли, стратегическое партнерство во взаимоотношениях с персоналом, системный подход к менеджменту, соблюдение принципа непрерывности инновационного процесса, поиск нереализованных потребностей. Проф. И. С. Минко в [3] выделяет следующие принципы технологии управления инновационными процессами: принцип целевой направленности, принцип комплексности, принцип эффективности, принцип развития, принцип взаимодействия с обществом, принцип научности.

Применительно к реалиям сегодняшнего дня следует отметить, что ключевыми из перечисленных являются соблюдение принципа целевой направленности и принципа комплексности [4]. Принцип целевой направленности, состоящий в максимизации финансово-экономических результатов, будучи общим принципом любой деятельности, в инновационном менеджменте имеет существенные особенности. Глобальные, отраслевые и региональные изменения среды функционирования промышленных предприятий определяют необходимость трансформации принципов и механизмов традиционного управления предприятием, смещая целеполагание от оптимизации результатов текущей деятельности к поиску долгосрочных стратегий [5].

При этом не вызывают сомнений преимущества комплексного подхода к управлению, интегрирующего в единую, стратегически ориентированную, систему принципы и методы активизации инновационного процесса, а также конкретные действия в области его стимулирования и оценки. Принцип комплексности является отражением междисциплинарного характера инновационного менеджмента. Менеджеру в сфере инноваций необходимы знания, позволяющие видеть и оценивать проблемы в комплексе множества аспектов, уметь спрогнозировать возможные варианты результатов инновационных решений, эффективно организовать научно-исследовательскую деятельность, осуществлять ее координацию и контроль их осуществления и распространения, чутко реагируя на сигналы обратной связи. Инновационные процессы должны быть своевременно обеспечены ресурсами и условиями (оборудованием, персоналом, материальными ресурсами, информацией, правовым сопровождением и т. д.).

### **Список литературы:**

1. Шамина Л.К. Система показателей оценки инновационного потенциала предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 1 (114). С. 128-132.
2. Коротыч Я. Э. Инновационный менеджмент и его принципы // Сборник международной научно-практической конференции. Казань: МЦНС «Наука и просвещение», 2014. С. 158–160.
3. Минко И. С. Принципы менеджмента в инновационной сфере // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2010. № 2. С. 16–21.
4. Коршунов И.В., Шамина Л.К., Шматко А.Д. Анализ современных технологий управления инновациями в коммерческих организациях // Актуальные вопросы развития экономики и управления. Сборник материалов национальной научно-практической конференции. 2020. С. 45-49.

5. Шматко А.Д., Дин Ю., Ли Х. Институциональная экономика и инновационное развитие // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 6-2 (45). С. 246-250.

**М.В. Юшков**, канд. экон. наук, ст. преподаватель СПбГЭУ

### **Актуальные направления подготовки кадров управления для особых экономических зон в РФ**

Стратегическое управление человеческими ресурсами в современных условиях формирует устойчивую основу для перспективного развития ответственных предпринимательских структур, которые должны уметь адаптироваться к новым условиям хозяйствования и обеспечить сбалансированный, с точки зрения пространственного и отраслевого аспекта ведения предпринимательской деятельности, рост всей национальной экономики за счет использования инновационного потенциала, приращения человеческого капитала и совершенствования организационных структур и иерархии корпоративного менеджмента при обеспечении необходимого уровня экономии ресурсной базы с точки зрения перераспределения средств в пользу интенсификации ее использования за счет внедрения цифровых технологий и систем искусственного интеллекта [4].

В основе стратегического управления человеческими ресурсами должна быть заложена чёткая градация требований, норм и обязательных условий, с учетом существующей системы ограничений, обеспечения воспроизводства отдельных обобщенных категорий персонала, среди которых принципиально важная роль должна быть отведена кадрам управления [5].

Кадры управления представляют собой одну из самых важных категорий в системе менеджмента человеческого капитала и стратегического развития человеческих ресурсов в условиях современных экономических систем. Именно благодаря кадрам управления создаётся возможность не только обеспечения текущей эффективной деятельности конкретных экономических субъектов, но и определяются стратегические перспективы для диверсификации бизнес-процессов и моделирования принципиально новых подходов к ведению предпринимательской деятельности в условиях цифровизации и инновационного развития.

Необходимо подчеркнуть, что проблематика научного обоснования теории кадров управления достаточно хорошо рассмотрена как в россий-

ской ([2], [3], [7]), так и в зарубежной ([8], [9], [10]) научной печати. В качестве основных методологических и методических вопросов, которые рассматриваются вышеупомянутыми авторами следует признать:

- оценку эффективности деятельности кадров управления с точки зрения степени выполнения стратегических целей устойчивого развития конкретного предпринимательского субъекта как с точки зрения влияния на результативность общих экономических показателей (уровень рентабельность продаж, эффективность инвестиционных вложений в цифровую инфраструктуру производственно-технологических процессов, объем выручки и его соотношение с величиной чистой прибыли в контексте выполнения требований по сохранению финансовой устойчивости в различном временном интервале), так и с позиции кадрового менеджмента (эффективность реализуемой системы мотивации персонала на основе определения уровня удовлетворенности сотрудников существующими условиями труда и соответствия их материальных запросов получаемым результатам в виде соответствующего материального вознаграждения, оценка участия конкретного сотрудника в полученных результатах деятельности предпринимательской структуры и т.д.),

- актуальную проблематику управления корпоративными системами повышения квалификации и переподготовки как методической основы для приращения новых профессиональных компетенций кадров управления и возможность эффективного использования полученных знаний и навыков в реализации конкретных организационно-экономических проектах различного уровня, в том числе в условиях государственно-частного партнёрства и развития современных форм ведения совместной предпринимательской деятельности,

- вопросы развития кадров управления применительно к сферам деятельности (формирование и развитие кадров государственного управления с учётом появления усовершенствованных цифровых систем предоставления государственных и муниципальных услуг, а также необходимости повышения ответственности перед населением и бизнесом каждого конкретного государственного служащего в рамках выполняемых трудовых функций), отраслевым особенностям (особенности подготовки кадров управления для успешного функционирования современных креативных пространств и проведения культурно-событийных мероприятий на основе использования возможностей цифровых интеллектуальных платформ), региональной специфике (необходимость учета различий в системе подготовки кадров управления для регионов, отличающихся по уровню социально-экономического развития, социальной проблематике и т.д.).

Несмотря на значительное внимание к тематике подготовки и последующего развития кадров управления в научной литературе, можно, в опре-

деленной степени, говорить о нехватке конкретных методических рекомендаций для создания условий формирования кадров управления интегрированных структур. В данном случае речь идет не только о корпоративных интегрированных структурах с различными степенью взаимосвязи и уровнем соподчинения участников объединения (от относительно независимых участников кластерных образований, в том числе в сфере услуг, до строгих требований, в той или иной области экономической деятельности, к участникам монополистических образований – трестов, картелей и т.д.), но и о пространственных интеграционных объединениях различного уровня и формы практической реализации (кадры управления единым экономическим или туристским пространством, кадры управления в условиях валютной интеграции и т.д.).

В связи с вышесказанным, одним из возможных вариантов использования теории кадров управления в условиях интеграционных пространственных структур можно считать практику формирования и развития кадров управления для особых экономических зон (ОЭЗ), которые в настоящее время испытывают значительные проблемы экономического характера, связанные, в том числе, с проблемами кадрового обеспечения и низким уровнем именно кадров управления, которые не способны принимать не только правильные оперативные решения, но и формировать стратегию развития ОЭЗ в долгосрочной перспективе [6].

К числу наиболее проблемных аспектов существующей практики кадров управления в ОЭЗ следует также признать отсутствие четких требований к персональному составу и регламентации профессионального уровня кадров управления, которые должны осуществлять процесс руководства как отдельными участниками -предприятиями в условиях особых экономических зон, так и всей зоной как единым экономическим механизмом реализации соответствующих управленческих инициатив [1]. Отдельно, в данном контексте, заслуживает вопрос подготовки специализированных кадров для особых экономических зон, а именно:

- каким образом должна осуществляться подобная подготовка с точки зрения регламентов сроков, форм и порядка образовательного процесса,
- какие и какого уровня учебные заведения, могут участвовать в данном образовательном процессе,
- требуется ли разработка отдельных федеральных образовательных, а также профессиональных стандартов для подготовки подобного рода специалистов либо их обучение может осуществляться в рамках существующей нормативно-правовой базы,
- каким образом должна осуществляться итоговая аттестация подобного рода кадров управления и ряд других актуальных практических аспектов осуществления подготовки кадров управления для ОЭЗ.

Не менее важным, в контексте подготовки кадров управления для российских ОЭЗ, представляется их разделение и градация с точки зрения объема и уровня выполняемых функций менеджмента, в том числе и стратегического. По мнению автора, можно выделить три основные группы кадров управления в условиях существующего экономического зонирования:

- кадры управления отдельными участниками (субъектами предпринимательской деятельности) особых экономических зон, которые должны обладать не только профессиональными компетенциями в области менеджмента и теории инвестирования, но и владеть всем комплексом знаний о нормативно-правовом обеспечении, порядке государственного регулирования особых экономических зон, налоговом администрировании и т.п.,

- кадры управления особой экономической зоной, которые принимать операционные и стратегические управленческие решения относительно экономической деятельности всего объединения на основе взаимодействия с его участниками (субъектами предпринимательской деятельности),

- кадры государственного управления особыми экономическими зонами, которые должны обеспечить эффективное осуществление государственной политики в данной сфере.

Таким образом, развитие системы подготовки специализированных кадров управления позволит повысить эффективность функционирования особых экономических зон в РФ.

### **Список литературы:**

1. Андреева И.А. Особые экономические зоны: современное состояние и эффективность/ E-Scio. 2020. № 6 (45). С. 493-501.
2. Великанова Е.В. Управленческие кадры и их место в системе управления// В книге: Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Материалы Национальной научно-практической конференции. 2020. С. 322-325.
3. Петросян Д.С., Фаткина Н.Л. Кадры государственного управления в условиях экономики знаний/ Аудит и финансовый анализ. 2009. № 3. С. 432-439.
4. Сигов, В.И. Современный контекст корпоративного управления/ Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 2 (110). С. 175-178.
5. Уваров С.А., Алиев И.М. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами/ Журнал правовых и экономических исследований. 2016. № 4. С. 91-95.
6. Фрумина С.В. Особые экономические зоны: введение в теорию вопроса/ Финансы и кредит. 2019. Т. 25. № 1 (781). С. 39-54.

7. Фугалевич Е.В. Кадры управления как интеллектуальный капитал территории/ Казанская наука. 2011. № 2. С. 275.

8. Blank J.L. Measuring the performance of local administrative public services // Business Research Quarterly. – 2018. – №3 (102). – pp. 11-22.

9. Frederic T.W. Principles of Scientific Management. New York: Cosimo, 2006. P. 76.

10. Petty R., Guthrie J. Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. Journal of Intellectual Capital 2000.1 (2): 155–176.

**А.М. Коростелева**, канд. экон. наук, доцент, доцент СПбГЭУ  
**А.В. Звягинцева**, магистрант СПбГЭУ

### **О необходимости повышения уровня производительности труда**

Производительность труда является ключевым индикатором оценки уровня экономического развития, конкурентоспособности и возможности реализации стратегических планов, при этом как страны и регионы, организации постоянно сталкиваются с большим количеством проблем по достижению плановых экономических показателей в условиях высокой неопределенности внешней среды, особенно в текущих, постоянно меняющихся последствиях распространения коронавирусной инфекции.

Актуальность исследования на тему повышения производительности труда обусловлена тем, что производительность труда в Российской Федерации требует значительных изменений и пристального внимания. В настоящее время на государственном уровне реализуется национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», где установлена цель по росту производительности труда – с 2024 года темпы роста должны составлять 5% ежегодно. Для управления и мониторинга мероприятиями национального проекта должны применяться оперативные, достоверные и сопоставимые показатели.

Обзор международных и российских методик расчета производительности труда учитывает важность этого показателя в экономике государств, так как он влияет на рост валового внутреннего продукта (ВВП), степень развития и отражает уровень жизни населения. Существуют несколько методологий расчёта показателей, характеризующих производительность труда:

1. Методология Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).



2. Методология Международной организации труда (МОТ).

3. Методология, применяемая Федеральной службой государственной статистики. (Росстат).

По методологии ОЭСР производительность труда измеряется в расчете на отработанный час, допускает расчет на одного занятого, ВВП пересчитывается в ППС, однако некоторые страны (Великобритания) рассчитывают производительность труда на одно рабочее место. Значения ВВП в национальной валюте, для удобства сравнения между различными странами, переводят в единую для всех валюту – доллары США. [7]

По методологии МОТ производительность труда представляет собой количество продукции, произведенное за определенный период времени в расчете на одного работника. Рассчитывается как ВВП в постоянных ценах на общую численность занятых. [6]

Федеральная служба государственной статистики по своей методологии рассчитывает два показателя производительности труда: в целом по всей экономике и по отдельным видам экономической деятельности. Индекс производительности труда по экономике в целом рассчитан путем деления индекса физического объема Валового внутреннего продукта на изменение совокупных затрат труда. Индекс производительности труда по отдельным видам экономической деятельности – как частное от деления индексов физического объема выпуска по однородным видам деятельности и изменения совокупных затрат труда. [5]

Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), производительность труда в России в 2020 году составила в среднем 31,2\$ на один отработанный час, уступая всем остальным странам кроме Колумбии (19\$), Мексики (22,4\$) и Коста-Рики (29,2\$). Лидерами по производительности труда в мире является Ирландия – 121,8\$ на один отработанный час. На втором месте расположился Люксембург со значением в 111,8\$ за один отработанный час. Тройку лидеров замыкает Норвегия – 88,8\$ на один отработанный час. [7]

Общий эффект от повышения производительности труда страны зависит от многих составляющих, и, в частности, одним из важнейших является соотношение темпов прироста производительности труда и заработной платы, при этом в экономической науке и практике считается, что темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста заработной платы. Необходимость разработки национального проекта и проведения мониторинга производительности труда на национальном уровне подтверждают и расчетные данные индекса результативности экономической деятельности, приведенные в таблице 1.

Таблица 1 – Индекс результативности экономической деятельности

Показатель	Обозначение	2015	2016	2017	2018	2019
Темп роста производительности труда	%	0,987	1,001	1,021	1,028	1,032
Темп роста заработной платы	%	1,062	1,079	1,067	1,116	1,086
Индекс результативности	$I_{\text{ПТ}} \geq 1$	0,929	0,928	0,956	0,921	0,924

Примечание: составлено автором на основе данных «Россия в цифрах. 2020» Крат. стат. сб. / Росстат-М., 2020.

Результаты анализа указывают, что темпы роста производительности труда отстают от темпов роста заработной платы, что не является позитивной динамикой развития экономического процесса.

Производительность труда является одним из ключевых показателей для успешного функционирования предприятия и её дальнейшего развития в будущем. Для сохранения своих конкурентных преимуществ компании должны постоянно оптимизировать производственные процессы, привлекать квалифицированные кадры и применять продуманную систему мотивации персонала. Производимый товар или предоставляемая услуга не должна уступать по своим качествам конкурентам, а в идеале, превосходить их. Достичь поставленных задач возможно с помощью анализа путей управления и повышения производительности труда.

Основные цели роста производительности труда заключаются в увеличении эффективности распределения и использования уже имеющихся у компании ресурсов и повышение конкурентоспособности в будущем. Так же, важно отметить, что каждое предприятие имеет свои особенности и применяет индивидуальные мероприятия, направленные на увеличение производительности труда. От специфики деятельности и масштабов организации зависит степень проводимой работы в данном направлении. Чем больше предприятие, тем тяжелее управлять производительностью труда, тем детальнее и продуманнее должен проходить данный процесс. [3]

На региональном и федеральном уровне повышение производительности труда ведет к сокращению издержек, высвобождению дополнительных средств, наращиванию и расширению производства, что в свою очередь приводит к возникновению новых рабочих мест, сокращению уровня безработицы, повышению благосостояния населения и росту ВВП страны.

Когда предприятия по ряду причин сами не могут повысить производительность труда они обращаются за помощью к государству. Именно для

этих целей на территории Российской Федерации был реализован национальный проект «Производитель труда». [4]

В качестве примера успешной реализации данного проекта можно проанализировать деятельность двух предприятий ООО «Респираторный комплекс» и АО «Курганский завод дорожных машин».

ООО «Респираторный комплекс» находится в городе Всеволожск Ленинградской области и является одним из ведущих предприятий по производству средств индивидуальной защиты дыхательных путей – респираторов, различного назначения (от гражданского до военного) и различных степеней защиты. При анализе деятельности предприятия были выявлены основные проблемы: длительные простои из-за переналадки оборудования при производстве различных моделей респираторов, плохая организация самого рабочего процесса, приводящих к большому скоплению запасов незавершенного производства и неправильное хранение заготовок, приводящее к большим затратам времени на их поиск.

Благодаря участию в национальном проекте по повышению производительности, были устранены потери, уменьшены сроки ожидания сырья и ожидания наладчиков оборудования. Выработка продукта увеличилась с 2,4 млн штук в месяц до 4,6 млн штук в месяц. Время протекания самого производственного процесса уменьшилось на 85%. Также благодаря представленному низкопроцентному займу было закуплено новое оборудование и фильтрующие материалы и расширено производство, что привело к появлению новых рабочих мест.

Другим успешным примером реализации национального проекта является повышение производительности труда на одном из крупнейших машиностроительных предприятий в России АО «Курганормаш», производящем дорожно-строительную и коммуникационную технику.

В ходе участия в проекте также были выявлены проблемы с укомплектовкой нужными деталями, простой производства в связи с долгими заготовительными работами, вследствие неправильного распределения персонала по цехам. За полгода участия в программе на предприятии были перераспределены вспомогательные рабочие, что позволило сократить время ожидания комплектующих изделий. Благодаря росту производительности труда полный цикл производства техники, ранее составлявший 220 часов, сократился до 150 часов. Таким образом общее количество произведенной техники увеличилось на 300%. Также благодаря займу было закуплено новое оборудование, позволившее усовершенствовать производственный процесс.

Таким образом, можно заключить, что недостатки процессорного управления, недостаточный уровень зрелости управленческих компетенций руководителей малого и среднего и крупного звена, а также компетенций сотрудников оказывают негативное влияние на производительность

труда в российских компаниях и мешают достижению определенных результатов. Одним из главных составляющих, влияющих на рост производительности труда, является внедрение технологических инноваций и модернизация производства, позволяющая избегать простоев и использовать весь возможный потенциал работника. Также выявляется необходимость в пересмотре действующей системы нормирования труда с учетом новых технологических процессов.

### **Список литературы:**

1. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 486 с
2. Дорябин В. С. Производительность труда / В. С. Дорябин // Кибер-Ленинка – 2020. – №22 (17). – с. 178-190. – URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 24.12.2021).
3. Кучина Е. В. Управление производительностью труда промышленных компаний / Е. В. Кучина // Известия УрГЭУ – 2015. – № 5 (61) – С.50-57.
4. Национальный проект «Производительность труда» / Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] – режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyu\\_proekt\\_proizvoditelnost\\_truda/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyu_proekt_proizvoditelnost_truda/) (дата обращения 20.12.2021)
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 20.12.2021)
6. International Labour Organization [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (дата обращения 20.12.2021)
7. Organization for Economic Co-operation and Development / Statistics // [Электронный ресурс] – режим доступа: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54563> (дата обращения 20.12.2021)

**Д.А. Юренский**, соискатель СПбГЭУ

### **Управление развитием туристских кластеров в Европе: краткий обзор**

Общеизвестно, что эффективное взаимодействие организаций, органов власти и общественности (так называемая «триада») является положительной тенденцией и способствует тому, чтобы бизнес выполнял свою де-

ятельность намного эффективнее. Как следствие, на туристском рынке возникают новые услуги и продукты, которые смогут в дальнейшем конкурировать. В этой связи, с точки зрения экономики, развития и продвижения территории применение кластерного подхода в туризме является наиболее популярным и рациональным подходом [6].

Кластеризация успешна прежде всего потому, что при создании кластера происходит комплексная работа [4], которая в свое время обеспечивает большую занятость, помогает облегчить процесс взаимодействия между турфирмами, парками, гостиницами, музеями, филармониями, транспортом, магазинами и т.д.

Основной задачей туристского кластера является создание туристского продукта, который будет удовлетворять потребности населения. Ведь именно турист является ключевым лицом туристского кластера, и вся деятельность участников кластера направлена на него [3].

Глобальное развитие туристских кластеров объясняется тем, что сначала они появились только в развитых странах, но со временем и в развивающихся и даже в странах с переходной экономикой [1].

Главной отличительной чертой Европы как туристского региона от других макро-регионов является то, что здесь существует взаимосвязь между бизнес-структурами и госвластью, но государство оказывает незначительное влияние на деятельность туристских организаций.

Европа имеет достаточно большой список туристских кластеров, которые были и являются успешными [2].

В Финляндии находится кластер «Rovaniemi Santa Claus Village», он появился еще в 1950-х годах и до сих пор пользуется огромной популярностью. «Официальная резиденция Санты Клауса» – это тематический кластер, который представляет собой территорию, на которой расположены дом волшебника Лапландии, горнолыжная зона, почта Санты Клауса, жилые помещения и т.д. Ежегодно сюда приезжает огромное количество туристов, в основном иностранцы. Данный кластер полностью находится во владении государства.

«Atout France» – агентство по туристскому развитию Франции, играющее важную роль в стране и ключевая составляющая в развитии туристских кластеров [3]. Агентство представляет собой мировую сеть, которая распространяется на более чем 30 государств с большим количеством сотрудников как в самой стране, так и за границей. «Atout France» включает в себя около 1000 французских представителей, государственных и частных объединений и предприятий туризма. У агентства есть большое количество туристских проектов, которые были реализованы и увенчались успехом.

Франция – это страна, которая славится производством отличного вина, и благодаря этому она является популярной среди туристов за счет

винных туров. Именно поэтому в 2000 году был создан кластер под названием «Le cluster oenotourisme» [5]. Он включает в себя 53 партнеров, владеющих необходимыми компетенциями и квалифицированными специалистами по винному туризму, а также около 20 французских виноградников являются активными участниками этого кластера. Главная цель кластера «Le cluster oenotourisme» – сделать виноградники туристски привлекательным направлением.

«Aqui O Thermes» – кластер, созданный в 2009 году в городе Дакс Франция. В число участников входят научные учреждения, терминальные комплексы, университет гидротерапии. Кластер позиционируется, как самый крупный производитель лечебных грязей на территории Европы. Лечебная грязь здесь используется в качестве лечебных процедур, и от этого данный кластер является уникальным.

Италия – пятая страна в мире по посещаемости и четвертая по прибыли от сферы туризма. Эта страна играет важную роль и разрабатывает множество проектов для развития туризма страны. Например, проект по развитию межстранового туристского кластера «Комплексные меры по устойчивому развитию туризма – TUR.GRATE.2» Данный проект входит в состав программы Адриатического Сотрудничества IPA, его участниками являются такие страны как Италия, Албания, Греция и Черногория. «Комплексные меры по устойчивому развитию туризма – TUR.GRATE.2» является одним из самых успешных на международном уровне в сфере взаимодействия на основе кластерного подхода [1].

Кроме того, благодаря этому итальянскому проекту «TUR.GRATE 2», был решен местный аспект территориальной политики, связанный с туризмом, что привело к формированию целой сети эффективного межстранового сотрудничества.

Турция также входит в состав Европейского туристского региона и располагает на своей территории ряд кластеров: Фетхие, Султанахмет, Кушадасы, Мармарис, Таксим, Каппадокия и Анталия [2].

Подводя итоги, следует отметить, что Европа обладает большим количеством кластеров, которые популярны во всем мире. Европейские страны имеют огромный потенциал и в настоящее время они развиваются очень быстро и в будущем разработают множеством новых кластером, которые также будут иметь огромный успех в своем функционировании.

### **Список литературы:**

1. Волков С.К. Зарубежный и российский опыт развития туристских кластеров // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2016. – № 16 (237). Выпуск 39. – С. 5-15.

2. Даниленко Н.Н., Рубцова Н.В. К вопросу о содержании понятия «туристский кластер» // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 33 (312). – С. 45-53.
3. Нагорная М. С., Шевцова В. В. Зарубежный опыт кластерной модели управления в сфере туризма // Управление в современных системах. – 2019. – № 1 (21). – С. 7-13.
4. Омарова Н.Ю., Бурдо Е.С. Кластерный подход к созданию малых инновационных предприятий: российский и зарубежный опыт // Известия Международной академии аграрного образования. – 2015. – № 21. – С. 190-192.
5. Рудченко В.Н. Кластеры в туризме: особенности классификации, процесс формирования и методы оценки // Общество. Среда. Развитие. – 2016. – № 4. – С. 12-18.
6. Omarov M.M., Omarova N.Y., Minin D.L. Territory branding development as a regional economy activation factor. Lecture Notes in Networks and Systems. 2020. T. 87. C. 270-277.

**С.Т. Хадчукаева**, магистрант СПбГЭУ

### **Человеческий потенциал организации как ключевой элемент системы HR – менеджмента**

Актуальность исследования обусловлена тем, что в постоянно меняющихся условиях рынка для эффективного функционирования компании недостаточно традиционных методов управления человеческим потенциалом организации. Чтобы оставаться конкурентноспособным на рынке труда необходимо укреплять имидж и бренд компании как работодателя. Успешный HR-бренд влияет на отношение работников к компании, их лояльность и мотивацию, а также на желание потенциальных сотрудников работать в данной компании.

В рамках возрастающей конкуренции компании вынуждены соперничать за конкурентное преимущество. Одним из главных источников конкурентных преимуществ признается человеческий потенциал компании. Чем талантливее и креативнее персонал компании, тем более инновационные и разнообразные идеи он может привнести в работу этой компании [9]. В свою очередь, бренд работодателя непосредственно способствует развитию и рациональному использованию человеческого потенциала работников фирмы.

Понятие «человеческий потенциал» еще находится на стадии формирования и имеет множество трактовок. Как правило, развитие потенциала человека трактуется с точки зрения элемента управления, реже как экономическая категория.

Человеческий потенциал – комплекс физических и интеллектуальных способностей индивида, которые могут быть применены с целью решить определенные вопросы и достичь поставленных целей. Эти ресурсы могут найти применение в интересах самого индивида, общества или же государства. Компоненты человеческого потенциала представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Компоненты человеческого потенциала компании

В концепцию человеческого потенциал часто включают интеллектуальный капитал компании, поскольку он подразумевает наличие инновационного и творческого потенциала персонала. На рисунке 2 представлена структура человеческого потенциала предприятия.



Рисунок 2 – Структура человеческого потенциала организации



Концепция управления потенциалом человека подразумевает развитие целей, функций системы управления, выработки, принятия, а также осуществление определенных решений в сфере управления. Современные компании выделяют отдельные структуру для управления человеческим потенциалом фирмы. Предприятия привлекают все больше специалистов для реализации управления человеческим потенциалом и работы с персоналом. И существуют определенные принципы управления потенциалом человека, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Принципы управления человеческим потенциалом организации

Можно также выделить еще один способ структуризации человеческого потенциала предприятия. [7] Схема модели представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Модель человеческого потенциала организации

Модель человеческого потенциала компании включает в себя 3 взаимосвязанных элемента: качество человеческих ресурсов, система и структура организации и психологические и социальные процессы. В основе модели располагается концепция человека в организации, отражающая систему взглядов и ценностей касательно УЧР. Качество человеческих ресурсов предполагает качественную характеристику персонала: знания, компетенции, навыки, убеждения и т.д.

Все меры, направленные на развитие бренда работодателя с целью сохранить лучших работников компании и привлечь новые таланты имеют конечную цель увеличить человеческий потенциал компании.

Рассматривая *HR-бренд с точки зрения компании-работодателя*, то его можно определять как совокупность содержательных и коммуникативных характеристик, определяющих привлекательность компании на рынке труда. [2]

Считается, что деятельность бренда успешна только тогда, когда его форма (коммуникативные характеристики) соответствуют содержанию (содержательные характеристики).

Если же рассмотреть *бренд работодателя со стороны сотрудника компании*, то его можно расценить как совокупность позитивно-ценностных ассоциаций о компании как уникальном работодателе на рынке труда. Другими словами, это система положительных (позитивных) ассоциаций сотрудника об уникальных для него материальных (экономических) и нематериальных (символьных, психологических) ценностях компании как работодателя, которые выделяют ее на рынке труда.

Содержание бренда работодателя проиллюстрировано на рисунке 5. В основе бренда работодателя находятся *дополнительные (или же добавленные) ценности для работника*, которые выступают причиной интереса сотрудника к организации как работодателю и являются стимулом оставаться лояльным и продолжать работать в компании. Так компания остается конкурентноспособной на рынке труда, так как дополнительные ценности мотивируют отказываться от предложений других работодателей и эффективно работать. Часто работник ради дополнительных ценностей может жертвовать альтернативными ценностями.

Итак, дополнительные ценности можно разделить на две категории:

- *материальные (экономические) ценности* – ценности, имеющие значительное воздействие на материальное благополучие сотрудника (постоянная часть заработной платы – оклад; переменная часть заработной платы – бонусы, премии, надбавки; элементы социального пакета – компенсация расходов на питание, мобильную связь, отдых, занятия спортом; ДМС);

- нематериальные (психологические, функциональные, символьные) ценности – ценности, имеющие прямую взаимосвязь с организацией и условиями труда (рабочее место, офис, график работы, сложность, монотонность труда и пр.), психологическим состоянием работника (отношения с коллективом и руководителем, чувство значимости и ценности на работе, удовольствие от процесса, стресс, чувство ответственности) и его статусом (должность, уровень зарплаты, бренд компании, возможности карьерного развития, престижность работы).

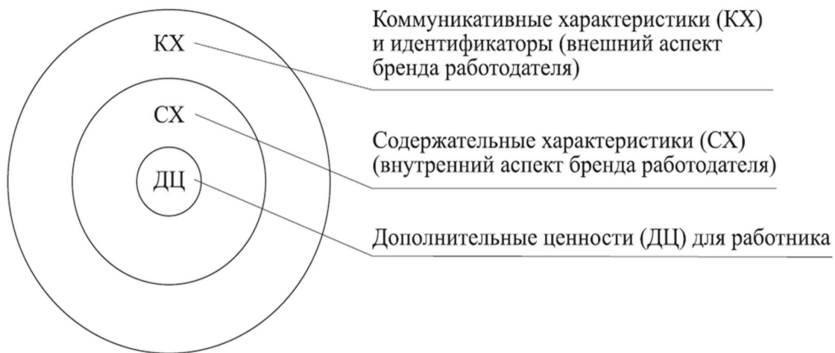


Рисунок 5 – Содержание бренда работодателя [3]

Эффективная система УЧР должна стремиться к созданию уникальных дополнительных ценностей для того, чтобы привлечь соискателей и способствовать удержанию нынешнего персонала компании.

*Содержательные характеристики* (внутренний аспект бренда работодателя) отражают комплекс элементов УЧР в организации, в том числе политику и корпоративные мероприятия в сфере подбора, адаптации, обучения, развития, вознаграждения, управления карьерой, внутренними коммуникациями, организации труда персонала и управлении трудовыми взаимоотношениями.

*Коммуникативные характеристики* (внешний аспект бренда работодателя) – способы и инструменты передачи актуальной информации о содержательных характеристиках заинтересованным лицам, например, (участие в ярмарках вакансий и днях карьеры в высших учебных заведениях; создание дополнительного раздела с информацией о компании как о работодателе на официальном сайте; проведение практик и стажировок для студентов; предоставление дополнительной информации на рекрутинговых платформах; создание рекламы для привлечения новых работников и тд.).

Внешний аспект работодателя также подразумевает наличие вербальных и визуальных идентификаторов организации: название, логотип, знак, цвет, слоган, легенду, стиль с помощью которых поддерживается определенный образ и имидж компании.

Таким образом, человеческий потенциал – широкое понятие, включающий в себя комплекс психологических, социально-демографических, профессиональных и личностных составляющих, содействующих росту работоспособности персонала.

Потребность развития человеческого потенциала установлена тем, что в конечном итоге он превратится в сильнейший человеческий капитал организации, станет инструментом для дальнейшего успешного развития и достижения высоких результатов. В процессе развития HR-бренда компании выстраивается корпоративная культура, проводятся различные учебные тренинги, сессии личностного роста и мероприятия по сплочению компании, что, в свою очередь, и направлено на увеличение человеческого потенциала. Другими словами, человеческий потенциал предприятия и бренд работодателя неразрывно связаны, формирование HR – это конкурентное преимущество компании на рынке труда и существенный этап развития человеческого потенциала.

#### Список литературы:

1. Барановская Н. Предпочтения соискателей вакансий меняются / Н. Барановская // Российская Бизнес-газета. Карьера и менеджмент. – 2015. – №1006 (27). – Режим доступа: <http://rg.ru/2015/07/14/vakansii.html>
2. Кондрашова Р. Ю. HR-брендинг и корпоративная культура современной организации / Кондрашова Р. Ю. // «ФОРУМ» - научно-практический журнал Волгоградского филиала МГЭИ. – 2015. – № 3.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 656 с.
4. Кулькова И.А. 1, 2 Козарезова Е.И. Методический подход к оценке эффективности hr-бренда. Фундаментальные исследования. – 2019. – № 12 (часть 1) – С. 88-92.
5. Кушкина К. С. Формирование HR-бренда компании: анализ и оценка эффективности. 2018 г. Электронный ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-hr-brenda-kompanii-analiz-i-otsenka-effektivnosti>
6. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – С. 13
7. Модель человеческого потенциала организации. [Электронный ресурс] URL:[https://studref.com/594905/menedzhment/model\\_chelovecheskogo\\_potentsiala\\_organizatsii](https://studref.com/594905/menedzhment/model_chelovecheskogo_potentsiala_organizatsii)

8. Резанович А.Е. Сущность и структура HR- бренда предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. С. 3.

9. Старикова Т.С. Современные технологии управления вовлеченностью персонала в процесс работы в ходе формирования и внедрения HR-бренда // Материалы Афанасьевских чтений. – 2015. – Т. 1. – № 13. – С. 173-178.

Научное издание

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТРУДА И РАЗВИТИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА**

**Вузовско-академический сборник научных трудов**

**Выпуск № 4 (21)**

*Под редакцией В.В. Окрепилова,  
А.Д. Шматко, И.М. Алиева*

Подписано в печать 24.06.2021. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 14,5. Тираж 500 экз. Заказ 404.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,  
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ