

УДК 658.562

DOI: 10.18413/2409-1634-2020-6-4-0-8

Сураева М. О.,
Кучерявенко Д. М.

**Тенденция развития корпоративного управления
на предприятиях в условиях инновационной
трансформации**

Самарский Государственный Экономический университет,
ул. Советской Армии, д.141, г. Самара, 443090, Россия

e-mail: marusyasuraeva@mail.ru

Аннотация

В данной статье рассматривается система управления персоналом в эпоху активной цифровизации экономики. Цель состояла в исследовании ключевых тенденций в области построения команды и управления персоналом. В ходе исследования была выявлена модель современного подхода, где основную роль играют индивидуальные особенности каждого сотрудника. Они позволят создать «суперкоманду», способную преодолеть все кризисы в бизнесе. Доказана на примерах важность формирования системы управления персоналом, ведь от этого зависит эффективность функционирования всего бизнеса в целом как внутри региона, так и в целом по стране. Рассмотрена система корпоративного управления «Куйбышевского нефтеперерабатывающего завода» и его показатели по Самарскому региону. Показана роль топ – менеджмента в формировании команды, ключевые направления мысли для создания высокоэффективной и квалифицированной команды, что является актуальной и современной темой в условиях постоянных изменений и инновационных внедрений. Показаны принципы построения команды и базисные элементы, способные привести компанию к желаемому результату и росту результативности. Описаны группы сотрудников, присущие российскому бизнесу. Дана модель типового сотрудника поколения Y и инструменты работы с ним, так как они составляют значительную часть команды. Все это позволило выявить главные особенности управления персоналом в России для своевременного создания команды сотрудников с учетом индивидуальных особенностей и цифровых тенденций в мировом пространстве.

Ключевые слова: корпоративная культура; управление персоналом; региональная экономика; цифровизация экономики; инновации.

Информация для цитирования: Сураева М.О., Кучерявенко Д.М. Тенденция развития корпоративного управления на предприятиях в условиях инновационной трансформации // Научный результат. Экономические исследования. 2020. Т. 6. № 4. С. 71-79. DOI: 10.18413/2409-1634-2020-6-4-0-8

Maria O. Suraeva

Dmitry M. Kucheryavenko

**The trend of corporate governance development
at enterprises in the context of innovative transformation**

Samara State University of Economics, Soviet Army Str., 141, Samara, 443090, Russia

e-mail: marusyasuraeva@mail.ru

Abstract

The article examines the personnel management system in the era of active digitalization of the economy. The aim was to investigate key trends in team building and human resource management. In the course of the study, a model of a modern approach was identified, where the individual characteristics of each employee play the main role. They will create a “super team” capable of overcoming all business crises. The importance of the formation of a personnel management system has been proven by examples, because the efficiency of the entire business as a whole depends on this, both within the region and in the country as a whole. The system of corporate governance of the Kuibyshev Refinery, and its indicators for the Samara region are considered. The role of top management in team building is shown, the key areas of thought for creating a highly effective and qualified team, which is an urgent and modern topic in the face of constant changes and innovative implementations. The principles of team building and basic elements that can lead the company to the desired result and increase in performance are shown. The groups of employees inherent in Russian business are described. A model of a typical employee of generation Y and tools for working with him are given, since they constitute a significant part of the team. All this made it possible to identify the main features of personnel management in Russia for the timely creation of a team of employees, taking into account individual characteristics and digital trends in the global space.

Key words: corporate culture; personnel Management; regional economy; digitalization of the economy; innovation.

Information for citation: Suraeva M.O., Kucheryavenko D.M. “The trend of corporate governance development at enterprises in the context of innovative transformation”, *Research Result. Economic Research*, 6(4), 71-79, DOI: 10.18413/2409-1634-2020-6-4-0-8

Введение

Современные реалии диктуют непростые условия для существования бизнеса, под которые грамотный руководитель гибко подстраивается и старается своевременно внедрить в рабочий процесс. Пандемия сегодня – это коллапс, который проверяет на прочность население и бизнес. Поэтому отдельная роль отводится системе управления персоналом, который составляет главенствующую роль в функционировании компании в целом и является ключевым элементом в общей модели бизнеса.

Грамотно выстроенный бизнес, профессиональная команда с четким пониманием миссии, ценностей и курса бизнеса, налаженная коммуникационная связь между сотрудниками – вот слагаемые успешного бизнеса. Это система, способная функционировать по отлаженному принципу без постоянного контроля. Это единый механизм, направленный на достижение поставленных результатов с четким разграничением обязанностей. А в эпоху цифровизации, где внедряется искусственный интеллект, оптимизационные системы

и программы внутреннего учета деятельности сотрудников, роль коллектива серьезно усиливается. Именно от понимания психологии каждого члена коллектива, от гибкости к изменениям зависят результаты и прибыль компании. В связи с чем руководители вновь задумались над важностью выстраивания системы управления персоналом и взяли курс на ее модернизацию. Топ-менеджмент понимает, что именно команда способна преодолеть кризис и падения. Система управления персоналом сегодня претерпела изменения, в рамках которых новые рычаги воздействия заняли лидирующие позиции.

Региональная политика диктует основные направления ведения корпоративной деятельности и регламентирует функционирование предприятий, которые становятся ключевым показателем конкурентоспособности того или иного региона, а также показывают степень оснащенности инновационными продуктами. Поэтому роль топ – менеджмента в области управления персоналом велика, ведь от этого зависит общая тенденция роста значимости региона и действующих в рамках него предприятий [Кистанов В.В., 2018].

Цель работы состоит в оценке уровня развития корпоративного управления на передовых предприятиях в условиях цифровизации экономики в регионах, составлении модели построения системы управления персоналом за счет инновационной трансформации.

Для написания статьи были использованы материалы Бабаяна Э.А., Веприковой М.Я., Чулановой О.Л., Савёлова В.А., Кибанова А.Я., Потемкина В.К., Самсоненко Г. Г., Кистанова В.В. Были также рассмотрены действующие предприятия в регионах для оценки их значимости. Для этого были использованы эмпирические и теоретические методы исследования. Был совершен комплексный сбор информации в области корпоративного управления по части управления персоналом, а также региональной экономики. Проведен анализ полученных сведений, сделана классифи-

кация основных аспектов, построена модель за счет библиометрического метода.

Управление персоналом является основой успешного функционирования бизнеса. В основе лежат принципы, методы и характерные черты. Они зависят от направленности и статуса бизнеса, а также от гибкости мышления руководителя. Философия управления персоналом на крупных предприятиях основывается на коллективизме и четкой дисциплине. В то время, как в малом бизнесе существует строгое подчинение руководителю и индивидуализация каждого сотрудника [Кибанов А.Я., 2018].

Основная часть

Система управления персоналом строится по определённому принципу и включает в себя базисные элементы: [Бабаян Э. А., 2018].

- Имидж работодателя (ключевой элемент привлекательности компании для будущих сотрудников и основа для их последующего удержания);
- Поиск и подбор персонала (важный этап создания команды, происходит по принципу поиска потенциала в существующей «бирже талантов» на рынке);
- Обучение и развитие персонала (предполагает перманентное развитие адаптивности персонала и модернизацию корпоративного обучения);
- Кадровое планирование (разрабатывает динамичные модели спроса и предложений для подготовки персонала будущего);
- Компетенции и льготы (включает в себя переосмысление должностей и компенсационных моделей для вознаграждения за вклад в коммерческую ценность);
- Оценка результативности («оцифровка» рабочего пространства для повышения продуктивности работы);
- Аналитика HR данных (интеграция аналитики данных в приоритетные бизнес – решения).

В основе создания управленческой политики лежат корпоративные ценности. Поэтому первым этапом успешного функ-

ционирования любой компании становится формулировка ее ценностей, отвечающих общественному запросу и ожиданиям сотрудников, перенос ценностей в корпоративную культуру и ролевое поведение руководителей. Создается EVP (Employment Value Proposition – ценностное предложение). И в дальнейшем все ценности проходят адаптацию на уровнях менеджмента. На данном этапе описывается модель, определяющая бренд работодателя и затрагивающая привлечение сотрудников в региональном, а затем – в глобальном масштабе.

Существуют определенные принципы управления персоналом, которым следуют менеджеры и руководство компаний, чтобы закрывать плановые показатели [Потемкин В.К., 2019].

- Плановый характер (четкое планирование деятельности и составление индивидуальных показателей для каждого сотрудника);

- Умелое сочетание централизации и децентрализации, создание баланса «руководитель – подчиненный»;

- Научный подход (обоснованность действий научными подходами);

- Ответственность, сочетающаяся с правами и обязанностями;

- Мотивация сотрудников;

- Выстроенная обратная связь;

- Демократизация управления.

По факту это те столпы, на которых держится система управления персоналом. Важным является гибкость. Ведь в эпоху цифровизации экономики успех компании зависит от оперативности внедрения технологий. Это приводит к тому, что появляются кросс – функциональные должности, часть персонала переводят на удаленный формат работы, нередко отменяют компенсации и социальные выплаты. [Самсоненко Г.Г., 2016].

Цифровизация изменила принципы офисной работы, а также трансформировала сознание людей и восприятие ими рабочего процесса. Она сокращает затраты на время и усилия на заполнение бумаг, ведь

создается цифровое пространство, с помощью которого можно дистанционно решать многие вопросы.

Цифровизация внесла коррективы в непосредственном подборе персонала путем использования интеллекта в виде приложений и программ поиска подходящих кандидатов. Компании используют площадки для прогноза вероятностей ухода сотрудников, для поиска автоматизированных помощников для решения вопросов. Многие применяют цифровую площадку, называемую «цифровой след». Его суть состоит в единой базе данных, содержащих портрет сотрудников, их интересы и возможности. Это некий психологический портрет, который способствует управлению персоналом, построенному по индивидуальному принципу.

Персонал – это «актив» для организации, а знание руководителем психологических особенностей людей способствуют грамотному построению культуры коммуникаций. Топ – менеджмент учитывает портрет сотрудников и в соответствии с наблюдениями выстраивает индивидуальную модель «руководитель – подчиненный». На практике, превалирует число сотрудников поколения Y. Для них важным аспектом выступают личные потребности, которые они закрывают за счет желания постоянного обучения и взаимодействия с другими членами команды. Они стремятся получать постоянную обратную связь [Суслов Г.В., 2018]. А также активно используют информационные технологии, если получают удовольствие от работы. Для них развитие стоит также на пьедестале, но они стараются сохранять баланс между личной жизнью и работой. Образ руководителя базируется на принципах наставничества.

В России на протяжении трех лет фокус внимания направлен на корпоративную социальную ответственность. Она ложится в основу тенденций управления персоналом и предполагает отведение особого внимания развитию опыта сотрудников, внедрение организационных измене-

ний с акцентом на человека и его восприятие работы.

Эволюция отечественного бизнеса проходила следующим образом:

– В 2018 году произошло рождение социально ответственного бизнеса.

– В 2019 году начали управление социально ответственным бизнесом.

– В 2020 социально ответственный бизнес стал базисом в рабочих процессах.

Так как более 50% сотрудников относятся к поколению Y, для них важно чувство сопричастности к организации и ко всем изменениям, происходящим в компании. На практике они составляют 79%. Порядка 90% компаний готовы к изменениям, но лишь 55% из них смогут их проводить.

Сегодня модель бизнеса складывается в тесном переплетении информационных технологий и человеческих ресурсов. В основе осуществления бизнес – целей лежит индивидуальность каждого сотрудника и его сопричастность к компании. Каждый потенциал работника направлен на изменения и при этом на устойчивую приверженность принципам и ценностям компании. Перспектива для каждого сотрудника заключается в решимости и при этом граничит с неопределённостью. Отмечается, что большинство компаний привержены позиции «получения преимуществ сегодня, создавая ценности для завтра».

Ключевые тренды в российском бизнесе распределены на три основные группы:

– Цель (сопричастность, well – being как часть работы, работники вне поколений);

– Потенциал (суперкоманды, управление знаниями, «больше, чем переподготовка»);

– Перспектива (компенсационные стратегии, планирование персонала, этика и будущее работы).

Разберем подробнее ключевые тенденции. Важным компонентом сегодня является сопричастность сотрудников к деятельности компании. Более 75% сотрудни-

ков в России считают это чувство основным и отмечают, что оно позволяет влиять на рост производительности. Для 28% населения совпадение миссии, целей и ценностей со своими представлениями является основным при выборе места работы. Для 20% людей на первом месте стоит наличие сообщества и взаимосвязей между сотрудниками внутри компании. Около 30% отмечают важность справедливого отношения самой компании к своему персоналу. Порядка 43% компаний считают «драйвером» в компании корпоративную культуру.

Сегодня well-being является приоритетом во многом из-за убеждения о том, что оно способствует росту результативности. Под этим понятием понимают степень удовлетворенности жизнью, финансовое благополучие, счастье и здоровье работников. Особенно популярны такие виды, как оценка здоровья онлайн, помощь штатного психолога, занятия с ментором, обучения финансовому планированию. Это те факторы, которые способны предотвратить эмоциональное выгорание. А оно наблюдается у 95% населения. Но только 61% компаний в России используют данный принцип в своей деятельности. Он оказывает огромное влияние на финансовые показатели, репутацию компании на рынке, опыт сотрудников и клиентский опыт.

Сегодня организации имеют все возможности для применения маркетинговых подходов и аналитики в сфере проектирования моделей управления персоналом. Они основываются на глубоком понимании индивидуальности каждого сотрудника, ценностях и восприятии, а также учитывает карьерные предпочтения. Данный подход называется «вне поколений» и дает возможность организациям отвечать на потребности и ожидания работников. Все это способствует организации суперкоманд с интеграцией искусственного интеллекта. Более половины компаний используют информационные технологии. Все это проходит при сегментации архетипов

сотрудников, это повышает значимость сотрудников для компании и позволяет повышать их заинтересованность в труде.

АО «Куйбышевский НПЗ» является одним из крупнейших предприятий нефтяной отрасли Самарской области. Завод входит в структуру НК «Роснефть», показывает высокий объем переработки (5,09 млн. тонн) за 2019 год. Выпуск нефтепродуктов составил 4,64 млн. тонн при глубине переработки в 66,12%. Оставаться конкурентоспособным по региону позволяет эффективное руководство компании, действующее на основе прозрачной финансовой отчетности, что является важным элементом корпоративного управления.

Система управления персоналом строится на компетентностном подходе, где упор делается на профессиональные и корпоративные компетенции. Сегодня в компании происходят передовые инновационные внедрения, которые всецело охватывают все сферы ее деятельности. В компании продолжает формироваться благоприятная социальная среда, где в основе лежат программы социальной медицины, активного долголетия и доступного жилья. Все это становится стимулирующей основой в области мотивации персонала.

Цифровизация привела к выстраиванию платформы по единому обучению сотрудников от ООО «ПИУЦ «Сапфир», это полностью оптимизировало иные затраты, сократило издержки в области переориентации персонала и повышении квалификации. Данный центр создан для развития проектов ПАО «НК «Роснефть» с применением широкого портфеля продукции и технологий GeneralElectric, включая разработку базовых технологических решений, локализацию оборудования и обучение специалистов нефтегазовой отрасли. В 2019 году центром было реализовано 54 программы обучения, в которых приняли участие более 1,9 тыс. сотрудников Компании. В 2019 году была продолжена работа по тиражированию методологии на базе двух корпоративных ИТ-платформ, в рамках которых на конец отчетного пери-

ода работает 129 Обществ Группы общей численностью более 197 тыс. человек.

В Компании действует единая система оценки компетенций персонала, которая охватывает все категории персонала: руководителей, специалистов, рабочих – и проводится в трех направлениях:

- при формировании кадрового резерва и экспертных сообществ;
- планировании обучения в рамках развития компетенций;
- приеме на работу и изменении должности.

Молодежная политика направлена на обеспечение постоянного притока в Компанию профессионально подготовленных молодых специалистов. Для реализации этой цели формируется внешний кадровый резерв из числа обучающихся в регионах производственной деятельности «Роснефти». Молодежная политика реализуется с помощью корпоративной системы непрерывного образования «Школа – вуз – предприятие».

Важно отметить, что Компания идет в ногу со временем и рамках реализации ЦУР № 3 «Хорошее здоровье и благополучие» разрабатывает комплексные цифровые решения в области ПБОТОС, например технологии, которые уже протестированы в Обществах Группы, использующие компьютерное зрение и нейронные сети для фиксирования нахождения людей в опасных зонах, определения наличия средств индивидуальной защиты и информирования об опасных ситуациях.

По итогу 2019 года Компания заплатила в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды 3,6 трлн. руб. налогов, пошлин и страховых взносов, что эквивалентно 18 % доходов федерального бюджета.

Ключевой аспект в области переподготовки персонала в России кроется в развитии врожденных способностей каждого человека и поддержке профессионального совершенствования за счет переподготовки и развития навыков в смежных отраслях. Но существует проблема отсутствия

заинтересованности со сторон персонала, отсутствие инвестиций, а также трудности в определении потребностей и приоритетов развития.

Так как сегодня идет активная работа над социальной ориентацией бизнеса, важная роль отводится HR службам. Компаниям необходимо расширять сферы влияния службы за счет совместного охвата функциональных направлений, а именно персонал, рабочий процесс и суть самой работы. [Савёлов В.А., 2018; Кистанов В.В., 2018]

Заключение

Сегодня в России растет число альтернативных видов занятости населения. Поэтому многие работники могут формально «не принадлежать» к организации, отсюда подрывается принцип сопричастности к той организации, где они работают [Веприкова М.Я., 2017]. Теряется ощущение единства, а на первое место выходит индивидуализм и разобщенность. В этом специалисты винят цифровизацию, так как растет ощущение изоляции. Около 37% сотрудников отмечают одиночество как главный минус цифровизации экономики.

Около 79% компаний, зная о преимуществах Well – being системы, так и не интегрируют ее в основную стратегию и тем самым упускают свои возможности.

Важно отметить, что только 16% компаний используют искусственный интеллект для поддержки работников в их непосредственной деятельности. Несмотря на приверженность бизнеса к постоянному обучению, лишь 17% компаний вкладывают достаточные средства переподготовку сотрудников для целей обеспечения реализации цифровой стратегии. Направленность на создание суперкоманды не отменяет тот факт, что около 52% руководителей считают, что состав персонала за три года не изменится. Есть также другая сторона медали, которая состоит в оптимизации персонала в силу внедрения искусственного интеллекта. Это приводит к сокращению рабочих мест и постепенно растущей безработице.

Также отмечается особая тенденция руководителей к мотивации персонала и выстраиванию системы премирования сотрудников с учетом их особенностей и индивидуальности. Но есть другая сторона, которая состоит в том, что самих руководителей отдельно не поощряют за создание «суперкоманд». Поэтому все строится на энтузиазме топ – менеджмента и лидеров компаний, которые задают ориентиры и своим примером мотивируют команду. [Чуланова О.Л., 2017].

Управление персоналом в России основывается на корпоративной социальной культуре с базисом в виде ценностей компании. Руководитель выступает в роли «локомотива», стремящегося создать суперкоманду, способную давать высокие результаты. [Лосева О.В., Тазихина Т.В., Федотова М.А., 2020] Для этого используются трендовые модели и стратегии, которые основываются на предпочтениях персонала и индивидуальностях каждого члена команды. Формируется экосреда с устойчивым пониманием целей, задач и миссии своей деятельности со стороны персонала. Руководитель в России – это креативный аналитик – коммуникатор со знанием психологических основ составления портрета личности и со способностями гибкого мышления, которое подстраивается под изменения.

Российский бизнес развивается в своем темпе и по собственным законам, которые направлены на эволюцию в сфере кадрового обеспечения за счет кросс-подготовки специалистов. Нередко специалисты работают в смежных областях для лучшего усвоения профессиональных компетенций. Философия управления персоналом в России зависит от размеров предприятия, которые учитываются для выстраивания продуманной стратегии сначала на региональном уровне, чтобы в дальнейшем закрывать плановые показатели по стране, при этом это пронизывает все сферы рабочего процесса, усиливая сопричастность каждого сотрудника в общий рабочий результат.

Список литературы

1. Бабаян Э.А., 2018. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Армении. 2018. № 9: 60-63.
2. Ваганова О.В., 2017. Динамика научного потенциала и изменение технологической структуры Белгородской области / Ваганова О.В. // в сборнике: Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации / Материалы докладов Международной научно-практической конференции. Витебский государственный технологический университет. 2017: 142–147.
3. Веприкова М.Я., 2017. Кадровая политика, как инструмент повышения эффективности муниципальной службы // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9 (ч.1): 1008-1013.
4. Кибанов А.Я., 2018. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография // М.: Инфра-М. 2018: 64.
5. Кистанов В.В., 2018. Региональная экономика России: Учебник // М.: Финансы и статистика. 2018: 584.
6. Лосева О.В., Тазихина Т.В., Федотова М.А., 2020. Трансформация корпоративного управления и отношений собственности в цифровом обществе // Управленческие науки. 2020. № 10(1): 55-67.
7. Потемкин В.К., 2019. Управление персоналом // СПб.: Питер, 2019: 32.
8. Савёлов В.А., 2018. Формирование кадровой политики организации // Научно-практический журнал Аллея Науки. 2018. №6(22): 1-5.
9. Самсоненко Г.Г., 2016. Региональная экономика и управление // М.: ИВЭСЭП. 2016: 192.
10. Суслов Г.В., 2018. Управление персоналом организации: Учебное пособие // М.: РIOR. 2018: 240.
11. Титов А.Б., Ваганова О.В. 2015. Методический подход к определению перспективных отраслей региона в условиях турбулентности экономики. Научный результат. Серия: Экономические исследования. 1 (3): 56–63. DOI: 10.18413/2409-1634-2015-1-3-56-6.
12. Чуланова О.Л., 2017. Управление персоналом на основе компетенций: монография // М.: ИНФРА-М. 2017: 122.

References

1. Babayan E.A., (2018). Main approaches to personnel policy of enterprises in the field of high technologies // M. Kotanyan Institute of Economics of the national Academy of Sciences of Armenia. 2018. No. 9: 60-63.
2. Chulanova O.L., (2017). Personnel management based on competencies: monograph / / Moscow: INFRA-M. 2017: 122.
3. Vaganova O.V., 2017. Dynamics of scientific potential and change of technological structure of the Belgorod region / Vaganova O.V. I in the collection: Socio-economic development of organizations and regions of Belarus: efficiency and innovation. Proceedings of the International scientific and practical conference. [Vitebsk: VO "VSTU" YO «ВГТУ»] Vitebsk state technological University. 2017: 142–147.
4. Veprikova M. Ya., (2017). Personnel policy as a tool for improving the efficiency of the municipal service // Economics and entrepreneurship. 2017. No. 9 (part 1): 1008-1013.
5. Kibanov A. Ya., (2018). HR management in Russia: theory, domestic and foreign practice: Book 2: Monograph / / Moscow: Infra-M. 2018: 64.
6. Kistanov V.V., (2018). Regional economy of Russia: Textbook / / Moscow: Finance and statistics. 2018: 584.
7. Loseva O.V., Tazikhina T.V., Fedotova M. A., (2020). Transformation of corporate governance and property relations in a digital society / / Management Sciences. 2020. № 10(1): 55-67.
8. Potemkin V. K., (2019). Personnel management // St. Petersburg: Piter, 2019: 32.
9. Savelov V.A., (2018). Formation of personnel policy of the organization // Scientific and practical journal Alley of Science. 2018. №6(22): 1-5.
10. Samsonenko G.G., (2016). Regional economy and management / / Moscow: ivesep. 2016: 192.
11. Titov A.B., Vaganova O.V. 2015. Methodical approach to definition of perspective branches of the region in the conditions of turbulence of economy. Scientific Result. Series "Economic research", 1(3): 56–63. (In Russian.) DOI: 10.18413/2409-1634-2015-1-3-56-63.
12. Suslov G.V., (2018). Personnel management of the organization: Textbook / / Moscow: Rior. 2018: 240.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Сураева М.О., декан, профессор, д.э.н., профессор Самарского Государственного Экономического университета, (Самара, Россия)

Suraeva M.O., Dean, Professor, Doctor of Economics, Professor in Samara State University of Economics, Samara, Russia

Кучерявенко Д. М., доцент СамГТУ Самарского государственного технического университета, (Самара, Россия).

Kucheryavenko D. M., Assistant professor SamSTU Samara state technical University, Samara, Russia.