

# ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТ ВЫЖИВАЕМОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА

## IMPROVING LABOR PRODUCTIVITY AS A TOOL FOR SURVIVAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE FACE OF HUMAN RESOURCES SCARCITY

ПОЛУЧЕНО 03.05.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025 УДК 005.7 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-5-54-59



**ЗЛОБИН К.В.**

*Магистрант 3-го курса, кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**ZLOBIN K.V.**

*Master's Degree Student, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin, Yekaterinburg*

**e-mail:** kirill\_zlo1111@mail.ru



**ГАСПАРОВИЧ Е.О.**

*Канд. пед. наук, доцент кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

**GASPAROVICH E.O.**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Assistant Professor, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin, Yekaterinburg*

**e-mail:** geo1605@yandex.ru

### Аннотация

В исследовании осуществляется анализ вопросов, связанных с повышением производительности труда в производственных подразделениях крупных промышленных предприятиях, который рассматривается как инструмент выживания и сохранения объемов производства в условиях жесткого кадрового дефицита, сложившегося в современной экономике РФ. Мероприятия, направленные на повышение производительности труда должны включать конкретные изменения бизнес-процессов в производственных подразделениях, улучшение рабочих мест с точки зрения охраны труда и их привлекательности, развитие HR-бренда работодателя, при этом не носить разовый характер, а подразумевать создание платформы постоянных улучшений. Проведен теоретический анализ исследований организации труда, выявлены ключевые направления, на которых в настоящее время необходимо сосредоточиться организациям, желающим сохранить привлекательность компании для соискателей и работников компании. Приведены результаты практического исследования организации труда. На основе проведенной диагностики, предложены мероприятия, которые позволят снизить текучесть кадров развивать внутренний рынок кандидатов за счет выполнения операций меньшим численным составом и привлекать в компанию и отрасль молодых перспективных специалистов.

**Ключевые слова:** производительность труда, организация труда, текучесть, рынок труда, дефицит кадров, инновации.

### Abstract

This article analyzes issues related to increasing labor productivity in the production units of large industrial enterprises, which is considered as a tool for survival and maintaining production volumes in the face of severe staff shortages in the modern Russian economy. Measures aimed at increasing labor productivity should include specific changes to business processes in production units, improving workplaces in terms of occupational safety and attractiveness, and developing an employer's HR brand. These measures should not be one-time actions but rather create a platform for continuous improvements. A theoretical analysis of labor organization studies has been conducted, and key areas have been identified that organizations currently need to focus on in order to maintain the company's attractiveness for applicants and employees. The results of a practical study of labor organization are presented. Based on the diagnostics carried out, measures are proposed that will reduce staff turnover, develop the internal candidate market by performing operations with a smaller number of employees, and attract young and promising specialists to the company and the industry.

**Keywords:** labor productivity, labor organization, turnover, labor market, staff shortage, and innovation.

## **АКТУАЛЬНОСТЬ И НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КРУПНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В изучении проблематики повышения производительности труда как действенного инструмента выживаемости производственных предприятий в условиях кадрового дефицита актуальностью управляет сложившаяся социально-экономическая ситуация в России, а также состояние рынка труда. Согласно статистическим данным из открытых источников, количественный уровень безработицы в Российской Федерации зафиксирован к концу 2024 г. на минимальном значении в последнее десятилетие [10]. В то же время произошедший стремительный рост производства и промышленности за последние три года указывает на заметную потребность в росте количества кадров.

О том, что наступил дефицит рабочей силы, говорят нам следующие маркеры: количество существующих вакансий и общее количество соискателей на них, как сказано выше, очень низкий уровень безработицы, уровень зарплат, а точнее, «зарплатная война» за некоторые профессии.

Для данного исследования цель определяется как разработка комплекса мероприятий для повышения производительности труда организации с обоснованием диагностики и проведением анализа текущей организации труда предприятия. В качестве задач определены: опрос работников, анализ действующей организации труда, техники и технологии, изучение и анализ существующих технологий, для дальнейшего внедрения в подразделения производственного предприятия.

Новизна исследования раскрывается в поиске путей повышения производительности труда как инструмента выживаемости производственных предприятий в условия кадрового дефицита.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КРУПНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Рассматривая теоретическую и методологическую основу исследования производительности труда крупных производственных предприятий, остановимся на фактологической составляющей. На рынке труда в 1,5–2 раза увеличилось количество опубликованных вакансий от работодателей. Количество вакансий растёт практически равномерно по всем регионам страны, а по итогам опроса более 14 тысяч предприятий из нефинансовых секторов выяснилось: обеспеченность работниками снизилась до минимума с начала наблюдений Центробанка (с 1998 г.).

Сильнее всего проблема коснулась обрабатывающих производств, предприятий промышленности, добычи полезных ископаемых.

На фоне роста количества вакантных предложений средняя заработная плата тоже обозначила свой рост в размере 1,5–2 раза, превывсив инфляцию, рост ВВП. Особенно высок спрос на кадры в промышленности. Рост потребности в квалифицированных кадрах наиболее заметен в регионах. Это указывает на готовность региональных работодателей инвестировать в важнейший ресурс — квалифицированный персонал [22], привлекать потенциал мигрантов [5], лиц с ограниченными возможностями здоровья [6; 19], понимая значимость кадров в успехе и развитии бизнеса.

Большую часть потенциальных кандидатов на вакантные позиции в промышленные организации поглотила ситуация с демографией начала 1990-х гг., конкуренция за работника возросла, высока текучесть персонала [4; 11], отсутствие кадрового резерва [15], отсутствие построения молодыми специалистами профессиональной карьеры [21] и др. вынуждают компании буквально биться за кадры. В ход идут повышение мотивации [9] путем роста зарплат, увеличение вовлеченности и лояльности [20] посредством бонусов и дополнительных соцпакетов, отсрочка от службы в армии, множественные программы обучения [14], разрешения конфликтов [17], формирование профессиональных ценностных ориентаций [3], карьерного консультирования [23], коуч-поддержки [21], профайлинг-техники [12], применение цифровых [16; 18; 26] и других инструментов.

Ещё одна причина, которая усиливает и без того непростую ситуацию кадрового голода в промышленности, — уход иностранных компаний и активное импортозамещение. Для российских предприятий открылись широкие возможности: можно наращивать производственные мощности, запускать новые проекты. Но людей не хватает.

Значительные игроки на рынке, крупные промышленные компании, осознав положение, разрабатывают стратегию работы с персоналом. В то же время единичные усилия даже гигантов промышленной отрасли недостаточно. Важно проводить на уровне государства определение критических позиций, осуществлять целевое финансирование профессиональной подготовки [22], уделять внимание найму, развитию и удержанию талантов, в том числе из числа квалифицированных мигрантов [5], повышение производительности.

Прогнозы статистиков гласят, что к 2030 г. на рынке труда будет наблюдаться серьезный дефицит кадров от двух до четырех миллионов человек [2]. Для решения этой ситуации значимо повышение производительности труда и реализации инновационных проектов. Грамотная организация инновационных проектов даёт компаниям возможность не только разрабатывать современные решения, но и гарантировать их успешное позиционирование в конкурентной среде [24].

В свою очередь, гибкость и быстрота реакции организационной структуры критически важны в условиях ограниченности кадровых ресурсов [13].

## **ОПИСАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КРУПНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Практическое исследование по поиску путей решения вопроса повышения производительности труда как инструмента выживаемости производственных предприятий в условия кадрового дефицита проводилось на базе АО «ЕВРАЗ КГОК». Выявлены определенные трудности с укомплектованием штата. Так, например, в штате машинистов кранов укомплектованность составляет ниже 90%. Управление краном — это процесс трудоемкий и сопряжен с большими физическими и эмоциональными нагрузками, так как осуществляется в неблагоприятных условиях (пыль, шум, вибрация), но роль этого процесса в производстве переоценить трудно. В качестве решения проблемы с укомплектованием штата крановщиков было предложено улучшить их условия труда. Поскольку все негативное влияние работник получает на рабочем месте, было принято решение сделать рабочее место более комфортным и безопасным.

Достичь этого эффекта решено было через реализацию проекта внедрения дистанционных методов управления кранами. Проект предполагает, что подобные новшества оградят работника от непосредственного воздействия вредных факторов, а также повысят производительность труда за счет управления с одного рабочего места сразу несколькими кранами, просто переключаясь между ними, или за счет передачи права управления посредством пульта ремонтному и технологическому персоналу с пола.

В ходе анализа были проведены следующие работы. Во-первых, уточнение полного перечня технологий в целом и кранов на предприятии в частности. Так, определено, что система дистанционного управления (ДУ) и радиоуправления (РУ) активно начинает внедряться и применяться на горнорудных, металлургических, химических и иных предприятиях, особенно в горячих и вредных условиях труда — и это понятно, так как туда сложнее всего набрать работников или удержать текущих. Однако это сегодня, скорее, точечные, пилотные проекты на производстве. Перевод на ДУ и РУ точно позволяет более гибко подходить к комплектованию штата, применяя женский труд там, где раньше это было невозможно. Облегчение труда, с социальной точки зрения положительно влияет и на вовлеченность, и на общую удовлетворенность персонала. Безопасность труда как социальный аспект выходит на первый план и становится компонентой социальной ответственности бизнеса.

В ходе анализа было выявлено, что на сегодня существуют три основные технологии ДУ и РУ кранами:

- 1) радиоуправление с пола, когда право управления краном передается ремонтному или технологическому персоналу с пола с визуальным контролем груза и перемещения крана;
- 2) радиоуправление с пола + поддержка видео, когда право управления краном передается ремонтному или технологическому персоналу с пола, но дополнительно кран оборудуется видеонаблюдением с выводом на пульт данного видео потока;
- 3) классическое дистанционное управление, когда машинист крана физически перемещают в отдельное помещение, а управление краном осуществляется дистанционно.

Каждый из приведенных вариантов имеет свои плюсы и минусы, и выбор в использовании того или иного метода обуславливается конкретными условиями на производстве, а также наличием технической и (или) технологической возможности.

Во-вторых, проведение интервью с работниками подразделения и линейными руководителями для определения типа, на который тот или иной кран будет переведен, с учетом особенностей каждого крана и технологического процесса на конкретном участке (итого 40% кранов предложено к переводу на РУ и РУ+, а 60% — к переводу на ДУ).

В-третьих, проведение референс-визита для изучения опыта других компаний.

В-четвертых, определение целевой системы управления краном, а также системы безопасного доступа и разграничения прав пользования.

В-пятых, разработка технического задания совместно с персоналом предприятия для перевода кранов.

В итоге формирование предварительной программы перевода кранов предлагается разбить на два этапа с 2025 по 2027 г.

В первый этап включить все краны с переводом на РУ и РУ+, дополнительно включить часть кранов к переводу на дистанционное управление с целью отработки технологии, процедуры обслуживания и выработки программы обучения

для будущих операторов кранов. Во второй этап — уточнение экономического эффекта: реализация данной инициативы позволит повысить производительность труда по профессии «Машинист крана (крановщик)» на 50%, при этом эффективность вложенных средств составит более 20%.

Анализ выявил, что улучшение условий труда будет достигнуто за счет снижения риска для машинистов кранов (операторов), что впоследствии снизит уровень стресса. Также дистанционные технологии сделают работу более эффективной, так как позволят осуществлять более четкий контроль над процессом и состоянием оборудования. Выявлен также ряд дополнительных эффектов проекта, связанных с повышением привлекательности предприятия для работников и партнеров. В экологическом смысле более точное управление оборудованием снизит вероятность случайных разливов и загрязнений. Также в ходе анализа учитывался тот факт, что внедрение систем по борьбе с производственным травматизмом и профессиональными заболеваниями приносит компаниям снижение затрат на компенсации работникам и улучшение общего социально-психологического климата в коллективе.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТА ВЫЖИВАЕМОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА**

В ходе исследования были также разработаны практические рекомендации по внедрению подобных проектов.

*Первая рекомендация* — оценка текущего состояния оборудования. Провести аудит существующих кранов, чтобы определить их технические характеристики и совместимость с системами дистанционного управления. Убедиться, что оборудование находится в исправном состоянии и готово к модернизации.

*Вторая рекомендация* — выбор подходящей системы управления. Определить, какой тип дистанционного управления лучше всего подходит для ваших нужд. Учесть такие факторы, как дальность действия, устойчивость к помехам и безопасность, наличие безопасных маршрутов при переводе на РУ.

*Третья рекомендация* — закупка оборудования. Приобретение сертифицированных систем дистанционного управления, соответствующих стандартам безопасности. Убедиться, что оборудование поставляется с инструкциями и поддержкой от производителя.

*Четвертая рекомендация* — установка и настройка. Привлечение квалифицированных специалистов для установки системы желательно «под ключ» (в том числе монтаж и пуско-наладочные работы). Настройка оборудования в соответствии с техническими требованиями и условиями эксплуатации.

*Пятая рекомендация* — обучение персонала. Проведение обучения операторов кранов, чтобы они могли безопасно и эффективно использовать новое оборудование. Разработка инструкции по эксплуатации и действиям в аварийных ситуациях.

*Шестая рекомендация* — тестирование и ввод в эксплуатацию. Проведение тестирования системы в реальных условиях, чтобы убедиться в ее работоспособности. Устранить возможные недостатки перед началом полноценной эксплуатации.

*Седьмая рекомендация* — техническое обслуживание. Разработка графика регулярного технического обслуживания



системы дистанционного управления. Провести диагностику и замену изношенных компонентов своевременно.

**Восьмая рекомендация** — обеспечение безопасности. Установление дополнительных мер безопасности, таких как аварийные кнопки и системы блокировки. Организовать корректную систему доступа до управления кранами, которая сможет в том числе проверять наличие квалификации и работника, допускаемого до управления. Регулярно проверять систему на наличие сбоев и неисправностей.

## ВЫВОДЫ ПО ИССЛЕДОВАНИЮ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА КАК ИНСТРУМЕНТА ВЫЖИВАЕМОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО ДЕФИЦИТА

В актуальных условиях изменчивости рынка труда, продиктованных трансформацией активной позиции работодателя к доминированию позиции работника, наблюдается тенденция определения нового места работы потенциальным работником, схожая с тенденцией потребительского выбора на рынке услуг. И здесь значимую роль, как это изложено в работах Е.О. Гаспарович [8], А.Б. Урыкова [25], Ч. Фан [7] и др., играет *HR*-бренд предприятия.

Нужно отметить, что внедрение инновационных проектов по повышению производительности труда необходимо рассматривать как инструмент повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, привлечение молодых кадров на предприятия, как весьма эффективный вариант для повышения шансов «остаться на плаву» в условиях неопределенности и дефицита кадров на рынке труда.

Проведенное исследование показывает, что реализация подобных проектов позволяет решить проблему не только кадрового дефицита, но и улучшить условия труда, по-новому посмотреть на безопасность труда на опасном производстве, а также получить эффекты в иных направлениях (экономические, производственные, технические). В дополнение к этому А.В. Бабанов отмечает, что применение гибких методологий и современных технологий способствует более быстрому реагированию на изменения в спросе и улучшению координации между различными подразделениями [1].

Задачи исследования решены. Проведение опроса работников, анализ действующей организации труда, техники и технологии, изучение и анализ существующих технологий для дальнейшего внедрения в подразделения производственного предприятия произведены в полном объеме. Предложены практические рекомендации по повышению производительности труда как инструмента выживаемости производственных предприятий в условия кадрового дефицита в целом и металлургической отрасли в особенности, в том числе для организаций, которые принимают решение системно заниматься повышением производительности труда в своих производственных подразделениях, цехах.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бабанов А.В. Инновационные подходы к организации труда [Текст] / А.В. Бабанов // Экономика и управление, — 2021. — № 1. — С. 45–49.
2. Бабина М.А. Актуальные проблемы в организации обучения персонала по охране труда на предприятиях [Текст] / М.А. Бабина // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом», Москва, 28 апреля 2023 года. — М.: Изд-во Гос. ун-та управления, 2023. — С. 30–33.
3. Бао Л. Условия процесса развития профессионально-ценностных ориентаций студентов в педагогических вузах Китая и России [Текст] / Л. Бао, Е.В. Донгаузер [и др.] // Бизнес. Образование. Право. — 2024. — № 1. — С. 348–352. — DOI: 10.25683/VOLBI.2024.66.892
4. Воронина А.М. Обучение персонала как фактор снижения текучести кадров в организации [Текст] / А.М. Воронина // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 380–385.
5. Гаспарович Е.О. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации [Текст] / Е.О. Гаспарович, Е.М. Дуяр // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 1. — С. 57–63. — DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-1-57-63
6. Гаспарович Е.О. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья [Текст] / Е.О. Гаспарович, Е.В. Ускова, Е.М. Котова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 1. — С. 42–47. — DOI: 10.12737/2305-7807-2020-42-47
7. Гаспарович Е.О. Разработка технологии развития внутреннего и внешнего HR-бренда вуза [Текст] / Е.О. Гаспарович, Ч. Фан // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 1. — С. 74–79. — DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-1-74-79
8. Гаспарович Е.О. Технология разработки бренда работодателя фармацевтической компании [Текст] / Е.О. Гаспарович, А.Б. Урыков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 6. — С. 82–87. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-82-87
9. Гаспарович Е.О. Формирование корпоративной культуры как фактора мотивации персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Н.Р. Русланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 2. — С. 96–102. — DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-2-96-102
10. Доклад: Социально-экономическое положение России, январь-сентябрь 2024 года [Текст] // Федеральная служба государственной статистики. — М., 2025. — 213 с.
11. Долгоруков С.Н. Повышение квалификации персонала учреждения дополнительного образования как способ снижения текучести кадров [Текст] / С.Н. Долгоруков, Н.Н. Лаврова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 399–405.
12. Дудина А.Н. Современные аспекты обучения профайлингу HR-специалистов [Текст] / А.Н. Дудина // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 406–413.
13. Духов Л.Н. Управление эффективностью труда [Текст] / Л.Н. Духов. — М.: Новое литературное обозрение, 2020. — 78 с.
14. Заввер А.В. Зарубежный и отечественный опыт использования методов обучения персонала [Текст] / А.В. Заввер //

- Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколл.: Р.А. Ашурбеков [и др.]. — М.: Изд-во Гос. ун-та управления, 2021. — С. 74–79.
15. *Иванова Е.С.* Современные подходы к совершенствованию системы управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» [Текст] / Е.С. Иванова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколлегия: Р.А. Ашурбеков [и др.]. — М.: Изд-во Гос. ун-та управления, 2021. — С. 84–89.
  16. *Иванова М.А.* Цифровизация обучения персонала как HR-инструмент [Текст] / М.А. Иванова, Д.В. Шевченко // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 414–420.
  17. *Кадочникова С.В.* Обучение сотрудников организации управлению конфликтами [Текст] / С.В. Кадочникова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 421–426.
  18. *Касперская Ю.В.* Совершенствование информационной системы управления персоналом в современных условиях [Текст] / Ю.В. Касперская, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. — Екатеринбург: [б.и.], 2021. — С. 392–399.
  19. *Козлова А.С.* Вклад университетской организационной культуры в формирование soft skills студентов с ограниченными возможностями здоровья [Текст] / А.С. Козлова, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. — Екатеринбург: [б.и.], 2021. — С. 411–417.
  20. *Оськина Н.В.* Обучение персонала как инструмент влияния на вовлеченность и лояльность сотрудников организации [Текст] / Н.В. Оськина, В.В. Оплеева // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 442–448.
  21. Потенциал использования коучинга в управлении карьерой персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Д.А. Колева, Н.В. Белько, А.Г. Токарев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 2. — С. 89–94. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-2-89-94
  22. *Рубцова А.Ю.* К вопросу формирования профессиональных компетенций персонала в корпоративной системе обучения крупного предприятия [Текст] / А.Ю. Рубцова, А.Е. Гончарова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 5. — Екатеринбург: [б.и.], 2022. — С. 238–242.
  23. Технология карьерного консультирования студентов вузов [Текст] / И.И. Бодунов, С. Ли, А.Н. Прилуцкая, М.В. Черепанова // Основные направления исследований проблем модернизации России: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 23–25 октября 2023 года / Под ред. Е.В. Конеевой. — М.: Социально-культурная инициатива, 2023. — С. 39–49.
  24. *Токарева Ю.А.* Стратегическое управление персоналом: учебно-методическое пособие [Текст] / Ю.А. Токарева, Е.О. Гаспарович. — Екатеринбург: Изд-во Уральского федерального ун-та имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2024. — 296 с.
  25. *Урыков А.Б.* Функционирование корпоративного учебного центра на предприятии как инструмент развития HR-бренда [Текст] / А.Б. Урыков // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 464–470.
  26. Gasparovich E. Application of the Modeling Method for Personnel Management Information System in the Digital Economy / E. Gasparovich, E. Uskova, E. Dongauzer // ACM International Conference Proceeding Series: 4, St. Petersburg, 18–19 марта 2021 года. St. Petersburg, 2021. P. 3490883. DOI: 10.1145/3487757.3490883

## REFERENCES

1. Babanov A.V. Innovatsionnye podkhody k organizatsii truda // *Ekonomika i upravlenie*, 2021, no. 1. pp. 45–49.
2. Babina M. A. Aktual'nye problemy v organizatsii obucheniya personala po okhrane truda na predpriyatiyakh // *Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda: Materialy IX Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferentsii v ramkakh XIV Vserossijskogo mezhvuzovskogo kadrovogo foruma im. A.YA. Kibanova «Innovatsionnoe upravlenie personalom»*, Moskva, 28 aprelya 2023 goda. M.: Gosudarstvennyj universitet upravleniya, 2023, pp. 30–33.
3. Bao L. Usloviya protsessa razvitiya professional'no-tsennostnykh orientatsij studentov v pedagogicheskikh vuzakh Kitaya i Rossii / L. Bao, E.V. Dongauzer [i dr.] // *Biznes. Obrazovanie. Pravo*. 2024, no. 1, pp. 348–352. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.66.892
4. Voronina A.M. Obuchenie personala kak faktor snizheniya tekuchesti kadrov v organizatsii // *Aktual'nye problemy sotsiogumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauchnaya redaktsiya E.V. Dongauzer, T.S. Dorohovoj*. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 380–385.
5. Gasparovich E.O. Znachenie issledovaniya problematiki upravleniya trudoustroystvom migrantov na territorii Rossijskoj Federatsii / E.O. Gasparovich, E.M. Duyar // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2021, v. 10, no. 1, pp. 57–63. DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-1-57-63
6. Gasparovich E.O. Organizatsionnaya kul'tura i sotsial'naya otvetstvennost' vuza kak faktory uspeшной adaptatsii studentov s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya / E.O. Gasparovich, E.V. Uskova, E.M. Kotova // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2020, v. 9, no. 1, pp. 42–47. DOI: 10.12737/2305-7807-2020-42-47
7. Gasparovich E.O. Razrabotka tekhnologii razvitiya vnutrennego i vneshnego HR-brenda vuza / E.O. Gasparovich, CH. Fan // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2025, v. 14, no. 1, pp. 74–79. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-1-74-79
8. Gasparovich E.O. Tekhnologiya razrabotki brenda rabotodatelya farmacevticheskoy kompanii / E.O. Gasparovich, A.B. Urykov // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2024, v. 13, no. 6, pp. 82–87. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-82-87
9. Gasparovich E.O. Formirovanie korporativnoj kul'tury kak faktora motivatsii personala / E.O. Gasparovich, N.R. Ruslanova // *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2025, v. 14, no. 2, pp. 96–102. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-2-96-102
10. Doklad: Sotsial'no-ekonomicheskoe polozhenie Rossii, yanvar'-sentyabr' 2024 goda // *Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki*. M., 2025. 213 p.

11. Dolgorukov S. N. Povyshenie kvalifikacii personala uchrezhdeniya dopolnitel'nogo obrazovaniya kak sposob snizheniya tekuchesti kadrov / S.N. Dolgorukov, N.N. Lavrova // Aktual'nye problemy sociogumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorohovoj. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 399–405.
12. Dudina A.N. Sovremennye aspekty obucheniya profajlingu HR-specialistov / A. N. Dudina // Aktual'nye problemy sociogumanitarnogo obrazovaniya : Sbornik statej / Nauchnaya redakciya E.V. Dongauzer, T.S. Dorohovoj. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 406–413.
13. Duhov L.N. Upravlenie effektivnost'yu truda. M.: Novoe literaturnoe obozrenie, 2020. 78 p.
14. Zavver A.V. Zarubezhnyj i otechestvennyj opyt ispol'zovaniya metodov obucheniya personala // Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda: Materialy VII nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 14 aprelya 2021 goda / Redkollegiya: R.A. Ashurbekov [i dr.]. M.: Gosudarstvennyj universitet upravleniya, 2021, pp. 74–79.
15. Ivanova E.S. Sovremennye podkhody k sovershenstvovaniyu sistemy upravleniya kadrovym rezervom na primere OOO "Gazprom transgaz Ekaterinburg" // Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda: Materialy VII nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 14 aprelya 2021 goda / Redkoll.: R.A. Ashurbekov [i dr.]. M.: Gosudarstvennyj universitet upravleniya, 2021, pp. 84–89.
16. Ivanova M.A. Tsifrovizatsiya obucheniya personala kak HR-instrument / M.A. Ivanova, D.V. Shevchenko // Aktual'nye problemy sotsiogumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauchnaya redaktsiya E.V. Dongauzer, T.S. Dorohovoj. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 414–420.
17. Kadochnikova S.V. Obuchenie sotrudnikov organizatsii upravleniyu konfliktami kciya E.V. Dongauzer, T.S. Dorohovoj. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 421–426.
18. Kasperskaya YU.V. Sovershenstvovanie informatsionnoj sistemy upravleniya personalom v sovremennykh usloviyakh / YU.V. Kasperskaya, E. O. Gasparovich // Aktual'nye problemy sociogumanitarnogo obrazovaniya: Cbornik statej / Nauch. red. T.S. Dorohovoj, E.V. Dongauzer. Ekaterinburg: [b.i.], 2021, pp. 392–399.
19. Kozlova A.S. Vklad universitetskoj organizatsionnoj kul'tury v formirovanie soft skills studentov s ogranichennymi vozmozhnostyami zdorov'ya / A.S. Kozlova, E.O. Gasparovich // Aktual'nye problemy sotsiogumanitarnogo obrazovaniya: Cbornik statej / Nauch. red. T.S. Dorohovoj, E.V. Dongauzer. Ekaterinburg: [b.i.], 2021, pp. 411–417.
20. Os'kina N.V. Obuchenie personala kak instrument vliyaniya na vovlechenost' i loyalt'nost' sotrudnikov organizatsii / N.V. Os'kina, V.V. Opleeva // Aktual'nye problemy sociogumanitarnogo obrazovaniya : Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorohovoj. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 442–448.
21. Potentsial ispol'zovaniya kouchinga v upravlenii kar'eroj personala / E.O. Gasparovich, D.A. Koneva, N.V. Bel'ko, A.G. Tokarev // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023, v. 12, no. 2, pp. 89–94. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-2-89-94
22. Rubcova A.YU. K voprosu formirovaniya professional'nykh kompetentsij personala v korporativnoj sisteme obucheniya krupnogo predpriyatiya / A.YU. Rubtsova, A.E. Goncharova // Aktual'nye problemy sociogumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorohovoj. Vyp. 5. Ekaterinburg: [b.i.], 2022, pp. 238–242.
23. Tekhnologiya kar'ernogo konsul'tirovaniya studentov vuzov / I.I. Bodunov, S. Li, A.N. Priluckaya, M.V. Cherepanova // Osnovnye napravleniya issledovaniy problem modernizatsii Rossii : Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 23–25 oktyabrya 2023 goda / Pod red. E.V. Koneevoy. M.: Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Sotsial'no-kul'turnaya initsiativa», 2023, pp. 39–49.
24. Tokareva YU.A. Strategicheskoe upravlenie personalom: Uchebno-metodicheskoe posobie / YU.A. Tokareva, E.O. Gasparovich. Ekaterinburg: Ural'skij federal'nyj universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'cina, 2024. 296 p.
25. Urykov A.B. Funktsionirovanie korporativnogo uchebnogo tsentra na predpriyatii kak instrument razvitiya HR-brenda // Aktual'nye problemy sotsiogumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorohovoj. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 464–470.
26. Gasparovich E. Application of the Modeling Method for Personnel Management Information System in the Digital Economy / E. Gasparovich, E. Uskova, E. Dongauzer // ACM International Conference Proceeding Series: 4, St. Petersburg, 18–19 mapra 2021 goda. St. Petersburg, 2021. P. 3490883. DOI: 10.1145/3487757.3490883

Финкельштейн Г.

## МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ: КАК СМЕНИТЬ ИНТУИТИВНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ НА АНАЛИТИЧЕСКИЙ

М.: Альпина Паблишер, 2025, 192 с.

Опытный бизнес-консультант «ЭКОПСИ» Григорий Финкельштейн считает, что в XXI веке при принятии множества важных управленческих решений можно уйти от интуитивного подхода и случайных экспериментов и начать опираться на аналитику, то есть на объективные данные. Читатели узнают, как данные могут трансформировать все аспекты управления — от оптимизации организационной структуры до создания справедливой системы оплаты труда. Автор делится реальными кейсами, раскрывает типичные ошибки аналитиков, учит видеть за цифрами реальных людей, чтобы использовать данные и при этом не терять человечности в управлении. «Менеджмент на основе данных» — книга о том, как принимать взвешенные решения, основанные на фактах, и создавать оригинальные стратегии, учитывающие особенности компании.

