РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ПРИМЕРЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

УДК 658.310.823-057.17 *ГСНТИ 06.77.59*
ББК 65.291.6-21 *Код ВАК 08.00.05*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-5-207-213

М. Н. Шавровская
Уральский государственный экономический университет,
Екатеринбург, Россия
AuthorID: 593628

АННОТАЦИЯ:
Одним из важных направлений работы с персоналом в крупных организациях являются программы развития кадрового резерва, которые являются важной частью политики управления человеческими ресурсами. Занимаясь этим вопросом, многие промышленные предприятия внедряют модель корпоративных компетенций, на основе которой проводят оценочные сессии и подбирают обучающие программы. В основном организации используют внешних провайдеров для проведения обучения, иногда подключают к работе специально назначенных наставников. При этом не всегда работа с кадровым резервом ведется системно, что выражается в отсутствии связи практики с программами развития, непродуманности механизмов мотивации на обучение резервистов, а иногда обучающие мероприятия носят разовый характер без отсутствия обратной связи от преподавателя.
Цель данной статьи – продемонстрировать кейс развития кадрового резерва на примере топливно-энергетической компании, в котором показывает инструменты системного развития кадрового резерва и ключевые мотиваторы на развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв. Объектом исследования данной статьи выступает топливно-энергетическая компания, которая объединяет крупнейшие генерирующие мощности одной области. Основными видами деятельности предприятия являются производство электрической и тепловой энергии.
В результате проведенной работы с кадровым резервом в данной компании автор приходит к выводу, что одним из главных условий эффективной программы обучения кадрового резерва является заинтересованность первого лица и привязка изучаемых технологий к практической деятельности. Также в статье показаны обучающие блоки, которые могут быть включены в такую программу.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
кадровый резерв, управление человеческими ресурсами, компетенции, обучение персонала, развитие персонала.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Марина Николаевна Шавровская, кандидат экономических наук, Уральский государственный экономический университет,
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, marina_bel@list.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Шавровская М. Н. Развитие кадрового резерва на примере топливно-энергетической компании // Вопросы управления. 2019. №5 (60). С. 207—213.

© М. Н. Шавровская, 2019

Для достижения целей любой компании важны сотрудники, которые в ней работают, а, в первую очередь, те, которые планируют выполнение задач, организуют процессы, контролируют их выполнение, мотивируют работников и дают им обратную связь. Большинство компаний выращивают своих управленцев, что обусловлено рядом причин, среди которых экономия времени на закрытие руководящей должности, сокращение периода адаптации, сохранение высокопотенциальных сотрудников в организации, а также вкладывание усилий в собственного сотрудника, профес-

сиональные знания и личные качества которого известны, как правило, обходится дешевле, чем обучение новичка. Как показывают исследования, на рынке найти готового управленца, соответствующего всем требованиям корпоративным и профессиональным компетенциям, достаточно сложно [7; 9].

Цель данной статьи – продемонстрировать практический аспект развития кадрового резерва на примере кейса топливно-энергетической компании.

Итак, кадровый резерв можно определить, как группу работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, подвергшихся отбору и прошедших целевую квалификационную подготовку [6]. Как отмечает Фролова И.И., основная цель формирования кадрового резерва — подготовка руководителей и специалистов к выполнению управленческих задач в трансформирующихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации персонала, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи развития компании и достигать цели организации [10].

Среди ученых, которые занимаются изучением кадрового резерва можно выделить В.Р. Веснина, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, В.Г. Коновалову, Е.А. Митрофанову, С.И. Сотникову, В.В. Травина, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшня и др. В теории уделяют внимание принципам работы с кадровым резервом [3], основным этапам [1], целям его развития [12]. Демешкин Г.В. выделяет несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.), отмечая, что в зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию [3]. Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А. рассматривают развитие кадрового резерва с применением технологии управления талантами [11].

В статьях Яшковой Е.В. Синевой Н.Л., Бездетко К.А., Егоровой Т.А. Чулановой О.Л., Мокрянской Н.А. и др. также приводятся кейсы различных компаний по формированию кадрового резерва, рассматриваются особенности применения различных инструментов.

В рассматриваемой организации для придания особого статуса кадровый резерв работников назвали «лидеры перемен», что являлось не только метафорой, но и отражением целей, которые ставились перед данной группой. Сотрудники, включенные в кадровый резерв, выдвигались либо руководителями, либо самовыдвижением. Определенным минусом на этапе формирования кадрового резерва являлось отсутствие оценочных процедур «на входе». Однако, в ходе программы, которая реализовывалась в течение девяти месяцев, многие сотрудники отказывались от участия в ней, осознавая, что не соответствуют заявленным критериям.

Логика программы обучения выстраивалась на основе корпоративной модели компетенций, обязательным условием являлось включение практических заданий между модулями (Таблица 1). Ее целью являлось «усиление» мотивации на развитие компетенций сотрудников, состоящих в кадровом резерве организации, и формирование мышления, заточенного под KPI предприятия. Программа предполагала прохождение трех модулей: два модуля – по выбору и итоговый модуль фиксированный (итоговая презентация). Для первых двух модулей участники/сотрудник, отвечающий за развитие резервиста, выбирал мастер-класс или тренинг из «меню обучающих мероприятий», соответствующие компетенциям, зафиксированным в индивидуальном плане развития. Мастер-классы и тренинги проводились с промежутком 2-3 месяца и предполагали выполнение домашнего задания с получением обратной связи от тренера.

Таким образом, программа развития кадрового резерва включала в себя:

- индивидуальные мероприятия, направленные на углубление знаний и развитие навыков и компетенций отдельного участника кадрового резерва;
- групповые мероприятия, направленные на углубление знаний и развитие навыков и компетенций группы участников кадрового резерва;
- сквозные мероприятия, адресованные всем участникам кадрового резерва соответствующего уровня.

Таблица 1. «Меню обучающих мероприятий»

Наименование мероприятия	Продолжительность	Наименование компетенции							
		Принятие решений	Руководство	Работа в команде	Отношения и контакты	Планирование и организация	Адаптация к изменениям	Стрессо устойчивость	Мотивация достижений
Установочная сессия (цели на обучение, ожидания)	3								
Модуль 1									
Тренинг «Планирование и организация» + домашнее задание	8		X	X		X			
Мастер-класс «Технологии принятия решений» + домашнее задание	4								
Промежуточная защита презентаций	*3*								
Обратная связь по домашним заданиям	-								
Модуль 2									
Тренинг «Эмоциональное лидерство» + домашнее задание	8	X	X	X	X	X	X	X	
Мастер-класс «Мотивация и обратная связь»	4				X			X	
Мастер-класс «Управление конфликтными ситуациями»	4				X	X			
Фасилитация «Адаптация к изменениям»	4				X	X	X		
Обратная связь по домашним заданиям	-					X	X		
Итоговые презентации (10 минут на человека)		X	X	X	X	X	X	X	X

Установочная сессия являлась ключевой в формировании мотивации и постановке целей резервистами. Она включала в себя фасилитацию по технологии open-mind и предполагала поиск ответов на следующие вопросы:

1. Зачем Предприятию кадровый резерв?
2. Что даст Предприятию твое обучение?
3. Что должен знать и уметь эффективный руководитель?
4. Какие сильные стороны у тебя есть, чтобы быть руководителем?
5. Какие качества нужно тебе усиливать, чтобы быть эффективным руководителем?
6. Что тебе даст это обучение?

Также в ходе установочной сессии резервисты искали связь KPI со своими бизнес-целями через поиск ответа на вопрос «Как я влияю на выполнение KPI?». Отметим, что до установочной сессии многие резервисты не ориентировались в том, какие KPI стоят перед их подразделениями. Благодаря домашнему заданию, которое заключалось в ответе на вопрос «Как мой проект (выполняемых в рамках программы развития кадрового резерва) повлияет на выполнение KPI?», появилось понимание, что такое KPI и какой вклад в его выполнение вносит отдельный сотрудник. Пример выполнения задания представлен в Таблице 2.

Таблица 2. Влияние сотрудника на выполнение KPI

Наименование KPI	**Как я влияю на выполнение KPI**	**Как мой проект повлияет на выполнение KPI?**
Коэффициент готовности к работе оборудования (%)	Разработка месячных графиков ремонта электрооборудования в электрической части, планов и отчетов по подготовке к отопительному сезону, выполнение технических мероприятий по выполнению аудиторских проверок, выполнение плана по надежности	Анализ готовности оборудования к несению нагрузки. Своевременная сборка (разборка) схемы.

Как видно из «Меню обучающих мероприятий», между первым и вторым модулем проводилась промежуточная презентация участников, в ходе которой участники отражали промежуточные итоги презентации и инструменты из первого модуля, которые использовали для реализации своего проекта. Также во время нее участникам кадрового резерва предлагалось заполнять бланки, фрагмент которого представлен в Таблице 3.

Анализ выступлений коллег позволил включить инструменты центра развития, когда, с одной стороны, все дают друг другу обратную связь, с другой, усилить свои навыки публичного выступления, который является одним из важных для руководящей позиции.

Кроме этого для самостоятельного изучения участникам кадрового резерва предлагались книги из «компаса развития», т.е. они выбирали ту, которая соответствует компетенции из их индивидуального плана развития (пример компаса развития представлен в Таблице 4).

Резервистам после анализа книги предлагалось заполнить таблицу, что позволяло не только поставить баллы в рейтинг, но и «заземлить» основные идеи и выводы, полученные после прочтения.

В итоговой презентации резервисты показывали следующее:

- Примеры инструментов (преподаваемых в ходе очного обучения), которые использовались в практике (например, как в планировании проекта использовалась диаграмма Исикавы или древовидная карта)
- Результат, произошедшие изменения, выводы
- Цели проекта и возможные риски
- Этапы проекта, мероприятия, сроки, ресурсы, результаты (ожидаемые и полученные).

Таблица 3. Анализ выступлений коллег

ФИО выступающего _____	
Что мне понравилось в выступлении _____ _____	Что я могу использовать _____ _____

Таблица 4. Рекомендуемая литература для развития компетенций

Компетенция	**Рекомендуемая литература**
Руководство	Уитмор Дж. «Coaching — Новый стиль менеджмента и управления персоналом» Бочкарев А. и др. «7 нот менедмента» А. Фридман «Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных»
Работа в команде	С. Шекшня. «Коучинг. Как управлять свободными людьми» А. Фридман «Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных» Уитмор Дж. «Coaching — Новый стиль менеджмента и управления персоналом» В. Тарасов «Искусство управленческой борьбы»
Отношения и контакты	С. Шекшня. «Коучинг. Как управлять свободными людьми» Уитмор Дж. «Coaching — Новый стиль менеджмента и управления персоналом»
Планирование и организация	Бленчард К. серия «Одноминутный менеджер»
Системное мышление	Б.Минто «Принципы пирамиды Минто» Каплан Роберт, Нортон Дейвид «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» Дж. Коллинз «От хорошего к великому»
Мотивация достижений	Кови С. «Восьмой навык» Ли Якокка «Карьера менеджера»

Таблица 5. Анализ выбранной книги

Наименование главы (фиксируются все главы книги)	Основные идеи (не менее 5 по каждой главе)	Выводы (заполняется по каждой главе)

Заключительную презентацию оценивали эксперты, в число которых входили Генеральный директор, руководители ТЭЦ и начальник отдела организационного дизайна, привлечения и развития персонала. В ходе презентации оценивались такие показатели, как

– Установление контакта, невербальное поведение (жесты, мимика).

– Постановка целей на обучение.

– Глубина и обоснованность выводов по результатам обучения.

– Цели индивидуальной задачи и понимание ее влияния на KPI.

– Достижение результата (цели) при реализации индивидуальной задачи.

Для формирования мотивации к участию в программе, выполнению домашних заданий и итогового проекта выступили:

1. Включенность Генерального директора в мероприятия (вступительное слово на установочной сессии, участие в качестве эксперта на промежуточной и итоговых презентациях). Так, после промежуточной презентации согласно опросу и баллам рейтинга уровень включенности резервистов в проект значительно вырос.
2. Составление рейтинга участников кадрового резерва. 10 % резервистов, набравших максимальное количество баллов, получили «золотой» сертификат и сертификат на загородную поездку в выходные дни с семьей.
3. Распространение среди сотрудников успешных историй продвижения резервистов. Как и в любом проекте важно pr-сопровождение, которое может осуществляться через электронную рассылку, корпоративные газеты и сайт. Организация, кейс которой рассматривается, задействовала еще социальную сеть, в которой у нее есть закрытая группа для работников. В ней велись активные обсуждения проекта «лидеры перемен» и была возможность у кураторов проекта оперативно реагировать на все возникающие комментарии и вопросы.
4. Наличие в отдаленных подразделениях сотрудников службы по работе с персоналом два дня в неделю, которые вдохновляли на выполнение домашних заданий и работу над проектами.
5. Проект, который реализовывали резервисты, был выбран исходя из их практической деятельности. За каждым был закреплен наставник, который контролировал его реализацию и давал постоянную обратную связь. Хотя по окончанию проекта это направление работы было определено как «слабое звено» и было принято решение о проведении дополнительного обучения для наставников резервистов, либо, как минимум, разработка для них специальной памятки.

На начальном этапе в кадровый резерв было зачислено 54 человека, итоговые презентации защитило 38, т.е. в кадровом резерве осталось 70 % . Кроме этого к концу проекта около 1/3 сотрудников было повышено в должности, что также усилило значимость кадрового резерва. Наличие домашних заданий в виде анализа бизнес-литературы мотивировало других сотрудников, не состоящих в кадровом резерве, изучать книги, так как программа развития создавала культуру обучения в подразделениях.

Кейс данной организации показал, что длительные программы с включенностью первых лиц, постоянной обратной связью, домашними заданиями, привязкой программы обучения к практике, применение изучаемых инструментов в конкретных проектах позволяют усилить мотивацию на развитие управленческих навыков сотрудников, включенных в кадровый резерв, а также «отсеять» тех, кто не готов прикладывать усилия к развитию. Безусловно, важна дальнейшая работа с сотрудниками, которые зачислены в кадровый резерв, чтобы у них не снижалась мотивации, и не было желания переходить работать в другую организацию.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Архипова Т.А. Направления и этапы работы с кадровым резервом // Молодой ученый. 2017. №49. С. 157-161 [электронный ресурс] // Молодой ученый. URL: https://moluch.ru/archive/183/46855/ (дата обращения 30.09.2019)

2. Базаров Т.Ю., Ерёмина Б.Л. Управление персоналом: учебник. Центр Кадровых Технологий – XXI век, 1999.

3. Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва // Вестник Томского государственного университета. 2010. № 331. С. 132-134.

4. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016.

5. Коновалова В.Г. Приоритетное внимание управлению талантами // Кадровый форум Черноземья. Воронеж, 2016. С. 59-64.

6. Селезнев Д. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция // HR-Portal. URL: http://hr-portal.ru/article/formirovanie-kadrovogo-rezerva-poshagovayainstrukciya (дата обращения 30.09.2019)]

7. Синева Н.Л., Яшкова Е.В., Плесовских Г.А., Шипулло М.С. Деятельность кадровой службы в условиях цифровизации российской экономики // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 1 (27). С. 148-153.

8. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник Омского ун-та. Серия: Экономика. 2014. №3. С. 60-67.

9. Тыжнева А.А., Чуркина О.Ю. Работа с кадровым резервом в рамках кадровой деятельности организации // Новое поколение. 2017. № 13 (3). С. 208-212.

10.Фролова И.И. Проблемы организации работы с кадровым резервом на машиностроительных предприятиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. №3 (8). С. 178-182.

11.Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А. Методические аспекты совершенствования развития кадрового резерва с применением технологии управления талантами [электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2017. Том 9. №2. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/116EVN217.pdf

12.Яшкова Е.В. Синева Н.Л., Бездетко К.А. и др. Формирование кадрового резерва как источника стабильного экономического развития организации // Инновационная экономика…. 2018. №3 (29). С. 166-173.

DEVELOPMENT OF HIGH POTENTIAL EMPLOYEES BY THE EXAMPLE OF A FUEL AND ENERGY COMPANY

M. N. Shavrovskaya
Ural State University of Economy,
Ekaterinburg, Russia

ABSTRACT:
One of the most important areas of work with personnel in large organizations are programs for the development of high potential employees, which are an important part of the policy of human resources management. In dealing with this issue, many industrial enterprises are implementing a corporate competencies pattern, based on which they conduct assessment sessions and select training programs. In general, organizations use external providers to conduct training, sometimes connect to the work of specially appointed mentors. At the same time, work with the high potential employees is not always carried out systematically, which is reflected in the lack of connection between practice and development programs, lack of thought-out mechanisms of motivation for training reservists, and sometimes training activities are one-time without the lack of feedback from the teacher.
The purpose of this article is to demonstrate the case of high potential employees development by the example of a fuel and energy company, which shows the tools of system development of the high potential employees and key motivators for the development of employees included in the personnel reserve. The object of this article is a fuel and energy company that combines the largest generating capacity of one region. The main activities of the company are the production of electric and thermal energy. As a result of the work with the high potential employees in this company, the author comes to the conclusion that one of the key elements for an effective training program for the high potential employees is the interest of the chief executive and the reference of the studied technologies to practice. The article also shows the training blocks that can be included in such a program.

KEYWORDS:
high potential employees, human resource management, competence, staff training, staff development.

AUTHORS' INFORMATION:
Marina N. Shavrovskaya, Cand. Sci. (Economical), Ural State University of Economy,
62/45, 8 March/Narodnoy Voli st., Ekaterinburg, 620144, Russia, marina_bel@list.ru..

FOR CITATION: Shavrovskaya M. N. Development of high potential employees by the example of a fuel and energy company // Management Issues. 2019. №5 (60). P. 207—213.

REFERENCES

1. Arkhipova T.A. Directions and stages of work with the personnel reserve // Young scientist. 2017. № 49. P. 157-161 [e-resource] // Young scientist. URL: https://moluch.ru/archive /183/46855/ (date of reference 30.09.2019) [Arkhipova T.A. Napravleniya i etapy raboty s kadrovym rezervom // Molodoy uchenyy. 2017. №49. S. 157-161 [elektronnyy resurs] // Molodoy uchenyy. URL: https://moluch.ru/ archive/ 183/46855/ (data obrashcheniya 30.09.2019)] – (In Rus.).

2. Bazarov T.Yu., Eryomina B.L. Personnel management: a textbook. Center for Personnel Technologies – XXI century, 1999 [Bazarov T.Yu., Eremina B.L. Upravlenie personalom: uchebnik. Tsentr Kadrovykh Tekhnologiy – XXI vek, 1999.] – (In Rus.).

3. Demeshkin G.V. The main aspects of the formation of personnel reserve // Bulletin of Tomsk State University. 2010. № 331. P. 132-134. [Demeshkin G.V. Osnovnye aspekty formirovaniya kadrovogo rezerva // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. 2010. № 331. S. 132-134.] – (In Rus.).

4. Kibanov A.Ya. The concept of competency-based approach in personnel management: a monograph. M.: SIC INFRA-M, 2016. [Kibanov A.Ya. Kontseptsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom: monografiya. M.: NITs INFRA-M, 2016.] – (In Rus.).

5. Konovalova V.G. Priority attention to talent management // Human Resources Forum of the Black Earth Region. Voronezh, 2016. P. 59-64. [Konovalova V.G. Prioritetnoe vnimanie upravleniyu talantami // Kadrovyy forum Chernozem'ya. Voronezh, 2016. S. 59-64.] – (In Rus.).

6. Seleznev D. Formation of personnel reserve: step by step instructions [e-resource] // HR-Portal. URL: http://hr-portal.ru/article/formirovanie-kadrovogo-rezerva-poshagovayainstrukciya (date of reference 30.09. 2019) [Seleznev D. Formirovanie kadrovogo rezerva: poshagovaya instruktsiya [elektronnyy resurs] // HR-Portal. URL: http://hr-portal.ru/article/formirovanie-kadrovogo-rezerva-poshagovayainstrukciya (data obrashcheniya 30.09.2019)] – (In Rus.).

7. Sineva N.L., Yashkova E.V., Plesovskikh G.A., Shipullo M.S. The activities of the personnel service in the digitalization of the Russian economy // Innovative economy: prospects for development and improvement. 2018.No 1 (27). P. 148-153. [Sineva N.L., Yashkova E.V., Plesovskikh G.A., Shipullo M.S. Deyatel'nost' kadrovoy sluzhby v usloviyakh tsifrovizatsii rossiyskoy ekonomiki // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2018. № 1 (27). S. 148-153.] – (In Rus.).

8. Sotnikova S.I. Personnel career management in the management system of a modern organization // Bulletin of the Omsk University. Series: Economics. 2014. № 3. P. 60-67 [Sotnikova S.I. Upravlenie kar'eroy personala v sisteme menedzhmenta sovremennoy organizatsii // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. 2014. №3. S. 60-67.] – (In Rus.).

9. Tyzhneva A.A., Churkina O.Yu. Work with the personnel reserve as part of the personnel activities of the organization // New Generation. 2017. № 13 (3). P. 208-212. [Tyzhneva A.A., Churkina O.Yu. Rabota s kadrovym rezervom v ramkakh kadrovoy deyatel'nosti organizatsii // Novoe pokolenie. 2017. № 13 (3). S. 208-212.] – (In Rus.).

10. Frolova I.I. Problems of organizing work with personnel reserve at machine-building enterprises // Innovative economy: prospects for development and improvement. 2015. № 3 (8). P. 178-182. [Frolova I.I. Problemy organizatsii raboty s kadrovym rezervom na mashinostroitel'nykh predpriyatiyakh // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2015. №3 (8). S. 178-182.] – (In Rus.).

11. Chulanova O.L., Mokryanskaya N.A. Methodological aspects of improving the development of personnel reserve using talent management technology [e-resource] // Internet journal "SCIENCE". 2017. Volume 9. № 2. URL: http://naukovedenie.ru/ PDF/116EVN217.pdf [Chulanova O.L., Mokryanskaya N.A. Metodicheskie aspekty sovershenstvovaniya razvitiya kadrovogo rezerva s primeneniem tekhnologii upravleniya talantami [elektronnyy resurs] // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE». 2017. Tom 9. №2. URL: http://naukovedenie.ru/ PDF/116EVN217.pdf] – (In Rus.).

12. Yashkova E.V. Sineva N.L., Bezdetko K.A., Egorova T.A. Formation of a personnel reserve as a source of stable economic development of an organization // Innovative economy: prospects for development and improvement. 2018. № 3 (29). P. 166-173. [Yashkova E.V. Sineva N.L., Bezdetko K.A., Egorova T.A. Formirovanie kadrovogo rezerva kak istochnika stabil'nogo ekonomicheskogo razvitiya organizatsii // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. 2018. №3 (29). S. 166-173.] – (In Rus.).