

Адаптация зарубежного опыта применения современных управленческих моделей в национальной и региональной практике

И.А. Кудряшова^а, В.Б. Батиевская^б

Кемеровский государственный медицинский университет Минздрава России, ул. Ворошилова, 22А, Кемерово, Россия

^а kudrina2007@mail.ru, ^б batvb@kemsma.ru

^а <https://orcid.org/0000-0003-1499-8601>, ^б <https://orcid.org/0000-0003-0295-3780>

Статья поступила 25.02.2025, принята 20.03.2025

В статье проведен сравнительный анализ основных моделей менеджмента в традиционном национальном контексте (американская, японская, европейская модели) и современных концепций, адекватных условиям неэкономии, таких, как универсальный менеджмент, теория «рефлексивного управления», теория «рациональных ожиданий», а также модель китайского менеджмента. Систематизация основных управленческих концепций выполнена с учетом критериальных признаков, в наиболее детализированном виде отражающих теоретические основы современных управленческих моделей. В качестве ключевых характеристик выбраны: авторы и представители, условия формирования, базовые ценности, целевая ориентированность, взаимоотношения между работниками, механизм управления, используемые технологии, направленность методов управления, преимущественные сферы применения, движущая сила. Такое переосмысление позволяет адаптировать зарубежный опыт использования современных управленческих моделей применительно к условиям национальной экономики и успешно воздействовать на процессы управления бизнесом в национальной и региональной практике. Расширение крупных промышленных предприятий в современных экономических, социальных и политических условиях сформировало потребность компаний в новых подходах и способах оптимизации работы HR-служб с персоналом, которые представлены в ПАО «КАМАЗ» как крупнейшем производителе большегрузных автомобилей на мировом рынке. На примере Кузбасского региона рассмотрены лучшие практики управления на ряде крупнейших металлургических предприятий: ПАО «Кокс», ЕВРАЗ ЗСМК, испытывающих дефицит квалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров в условиях снижения человеческого капитала и отсутствия возможности наращивания человеческих ресурсов в «старопромышленных» регионах. Сравнительный анализ ключевых направлений кадровой политики данных предприятий позволил авторам выявить присущие характерные черты современных зарубежных моделей менеджмента, наиболее приближенные к российской действительности и отражающие особенности национальной и региональной экономики. Авторами доказан тезис о том, что эффективная неоиндустриализация региона невозможна без учета гуманистических духовно-нравственных основ в стратегических приоритетах бизнеса, что подтверждается использованием на предприятиях России и Кузбасса различных элементов современных моделей менеджмента, органично встраиваемых в систему стратегического управления на базе системного подхода и когнитивного моделирования. Практика применения механизма адаптивного управления может быть тиражирована и использована в работе другими российскими предприятиями без существенной доработки под региональную специфику.

Ключевые слова: основные управленческие концепции; систематизация, неоиндустриализация, анализ системы управления на промышленном предприятии, «старопромышленные» регионы, зарубежный опыт использования современных управленческих моделей, национальная экономика, региональная экономика.

Adaptation of foreign experience in the application of modern management models in Russian and regional practice

I.A. Kudryashova^а, V.B. Batievskaya^б

^а Kemerovo State Medical University; 22 A, Voroshilov St., Kemerovo, Russia

^а kudrina2007@mail.ru, ^б batvb@kemsma.ru

^а <https://orcid.org/0000-0003-1499-8601>, ^б <https://orcid.org/0000-0003-0295-3780>

Received 25.02.2025, accepted 20.03.2025

The article provides a comparative analysis of the main management models in the traditional national context (American, Japanese, European) and modern concepts adequate to the conditions of neo-economics, such as universal management, the theory of "reflexive management", the theory of "rational expectations", as well as the model of Chinese management. The systematization of the main management concepts is carried out taking into account the criteria, reflecting in the most detailed form the theoretical foundations of modern management models. The following key characteristics are selected: authors and representatives, conditions of formation, basic values, target orientation, relationships between employees, management mechanism, technologies used, orientation of management methods, preferred areas of application, driving force. This rethinking allows one to adapt the foreign experience of using modern management models in relation to the conditions of the national economy and successfully influence business management processes in Russian and regional practice. The expansion of large industrial enterprises in modern economic, social and political conditions has created the need for companies to find new approaches and ways to optimize the work of HR services with personnel, which

are represented in KAMAZ PJSC as the largest manufacturer of heavy-duty vehicles on the global market. Using the example of the Kuzbass region, the best management practices at a number of major metallurgical enterprises are considered: Koks PJSC, EVRAZ ZSMK, experiencing a shortage of qualified workers and engineering and technical personnel in the context of a decrease in human capital and the lack of opportunities to increase human resources in the "old industrial" regions. A comparative analysis of the key areas of the personnel policy of these enterprises allowed to identify the characteristic features of modern foreign management models inherent in them, which are closest to the Russian reality and reflecting the peculiarities of the national and regional economy. The thesis is proved that effective neoindustrialization of the region is impossible without taking into account the humanistic spiritual and moral foundations in the strategic priorities of business, which is confirmed by the use of various elements of modern management models at enterprises in Russia and Kuzbass, organically integrated into the strategic management system based on a systematic approach and cognitive modeling. The practice of applying the adaptive management mechanism can be replicated and used in the work of other Russian enterprises without significant adaptation to regional specifics.

Keywords: key management concepts; systematization; neoindustrialization; analysis of the management system at an industrial enterprise; «old industrial» regions; foreign experience in using modern management models; national economy; regional economy.

Введение. Система российского менеджмента появилась относительно недавно. В советский период эту функцию выполняла научная организация труда (НОТ), адаптирующая к национальным особенностям и задачам командно-административной экономики основные положения школы научного управления Ф. Тейлора. После распада СССР и в связи с системным кризисом российской экономики возникает необходимость заимствования эффективных инструментов управления из-за рубежа. Так как исторически сложились две модели менеджмента – японская и американская, то существовала дилемма выбора какой-либо из них. Особую актуальность проблема выбора для России приобретает в связи с многонациональным составом ее населения, представленным приверженцами как азиатской, так и европейской культур.

В ряде регионов России в последнее время сложилась неблагоприятная ситуация в сфере кадровой политики, вызванная снижением человеческого капитала и отсутствием возможности наращивания человеческих ресурсов в действующих условиях. На это повлияли демографические факторы, отток части трудоспособного населения из традиционно промышленных регионов в экономические центры притяжения РФ, снижение миграционного потока из стран ближнего зарубежья, условия мобилизационной экономики и др. Следовательно, требуется поиск новых источников роста человеческого капитала как факторов интенсификации, без которых дальнейшее промышленное развитие региональной экономики становится весьма затруднительным. В этих условиях чрезвычайно важным представляется анализ лучших практик управления в российском и региональном бизнесе, адаптация современных зарубежных моделей менеджмента и выработка оптимальных форм повышения эффективности использования человеческого капитала в национальной и региональной экономике.

Объекты и методы исследования. Объектами исследования являются концерн ПАО «КАМАЗ», ПАО «Кокс», ЕВРАЗ ЗСМК, предметом исследования – система управления на данных предприятиях.

Методология исследования включает в себя элементы эмпирического и теоретического анализа, а также социально-экономические положения об объективных тенденциях изменения в структуре национальной и региональной экономики. Концептуальную основу исследования составляют теории трансформационной экономики, новой экономики, менеджмента

в традиционном национальном контексте (американская, японская, европейская модели) и современные концепции (универсальный менеджмент, теория «рефлексивного управления», теория «рациональных ожиданий», а также модель китайского менеджмента), обоснование управленческих моделей, организационные механизмы и инструменты которых позволяют сформировать механизм адаптивного управления кадрами на ряде предприятий РФ, испытывающих дефицит квалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров в условиях снижения человеческого капитала и отсутствия возможности наращивания человеческих ресурсов, особенно, в «старопромышленных» регионах. В статье использованы методы индукции и дедукции, анализа и синтеза по исследованию моделей управления, выявлены характерные черты современных зарубежных моделей менеджмента, наиболее приближенные к российской действительности.

Результаты исследования. Основные характерные признаки японской (азиатской) модели менеджмента достаточно подробно описаны в современной литературе [1–5]. В качестве положительных характеристик японского подхода отдельные авторы отмечают сбалансированное взаимодействие между производством, маркетингом и финансами, развитое чувство коллективизма и высокую лояльность сотрудников к своей фирме. Эти же авторы выделяют и отрицательные последствия японского стиля управления:

- из-за соблюдения принципа «начальник всегда прав», когда мнение руководителя не ставится под сомнение, а решения принимаются при полном единодушии всех, имеющих отношение к обсуждаемому вопросу, возникает опасность того, что сотрудники подавляют свои непопулярные мнения или критику в пользу общих идей или авторитета одного человека;

- избыточный трудовоголизм и несоблюдение режима отдыха приводит работников к стрессу (известный термин «кароси» – смерть на рабочем месте от переработки);

- трудность адаптации данной модели в других странах, так как Япония долгое время развивалась изолированно, выработала определенную культуру и мировоззрение у своих граждан [1].

Другие авторы в качестве главной отличительной черты японского менеджмента отмечают выраженный патернализм, использование парадигмы управления персоналом на основе широкой специализации, кол-

лективизма, эгалитаризма и справедливого отношения к каждому сотруднику [2, 3].

Американская модель является «сплавом» теории и практики управления.

Теорию менеджмента продвигали следующие авторы: Ф.У. Тейлор, автор школы научного управления [6]; А. Маккензи, разработавший теорию самоменеджмента [7]; М. Портер, описавший базовые стратегии ведения бизнеса [8]; П. Друкер, сформировавший теорию об инновационной экономике и предпринимательском обществе [9]; Ф. Котлер, основоположник маркетинга [10] др.

Прикладное применение теории управления развили: известный автомобилестроитель Г. Форд [11]; Дж. Морган, создатель электротехнического концерна "General Electric" [12]; Г. Форд, основатель "Ford Motor Company", внедривший на ней конвейерное производство [11]; Дж. Истмен, основатель компании "Kodak" [13].

В США очень популярным является получение степени MBA (Master of Business Administration) –

мастер делового администрирования. Для американского менеджмента характерна высокая культура управления временем (time management).

Обращают на себя внимание многочисленные попытки сравнения различных национальных моделей менеджмента. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента представлена данными табл. 1. В ней систематизированы американская, японская и европейская модели менеджмента по пяти основным признакам в зависимости от условий формирования, базовых ценностей, целевой ориентированности, взаимоотношений между работниками и лояльности к организации. Данные критерии позволяют разграничить главные отличительные признаки национальных управленческих моделей, определяющие, с одной стороны, теоретические основы менеджмента в этих странах, а с другой – широкую практику применения в различных странах мира, вышедшую далеко за географические границы.

Таблица 1. Сравнительные характеристики национальных моделей менеджмента [по 4, 5, 14–16]

| Признак сравнения | Американский менеджмент | Японский менеджмент | Европейский менеджмент |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Условия формирования | Условия разделения и специализации труда, появление должностей наемных управленцев | Под влиянием национальных исторических, культурных, духовных особенностей | В условиях единого экономического и политического пространства |
| Базовые ценности | Четко сформулированные принципы научного управления (Ф. Тейлор) | Теоцентризм, духовность | Общность культур, обобщенные национальные модели управления европейских государств (Евросоюз) |
| Целевая ориентированность | На потребление, человеческий капитал важный экономический ресурс | Не на конкретного индивида, а на коллектив в целом, на повышение качества трудовой деятельности | На внедрение современных технологий и актуальных инструментов |
| Взаимоотношения между работниками | Индивидуализм, стремление сделать карьеру любой ценой, оппортунистическое поведение | Чувство долга привязано к потребностям коллектива, который воспринимается как семья | Четкое разделение ответственности между работниками, трудовые обязанности и ответственность ясно разграничены |
| Лояльность к организации | Низкая, свойственна территориальная и профессиональная мобильность | Высокая, система пожизненного найма | Трудовая занятость ориентирована на краткосрочный временной промежуток |

Основными характерными признаками японской (азиатской) модели менеджмента являются: выраженный патернализм и эгалитаризм, теоцентризм и духовность, коллективизм, высокая степень лояльности, трудоголизм, постоянное совершенствование качества, следование концепции бережливого производства (leanproduction). Американская модель является «сплавом» теории и практики управления, там очень ценится наличие степени MBA и высокая культура управления временем.

В последнее время все больше набирает силу течение экономической мысли, связанное с философией хозяйства, которая предопределяет возникновение экономических кризисов и ход изменения экономических процессов через призму действий самого человека.

Преобразования, произошедшие в мире в последние 30–40 лет, зачастую обозначают термином «новая экономика» или «неоэкономика», важнейшим компонентом которой выступает управление. По мнению одного из сторонников этой теории профессора Ю.М. Осипова, неоэкономикой управляют главным образом банкиры, выступающие доминирующими акторами в «финансомике», в определенном смысле – виртуальной экономике [17, 18].

К технологиям эффективного управления в новой экономике, резко отличающимся от классических методов менеджмента, относятся такие направления, как рефлексивное управление, «психоинжиниринг» как одна из ветвей рефлексивного управления, теория рациональных ожиданий и др. (табл. 2).

Таблица 2. Сравнительные характеристики современных моделей менеджмента [по 4, 5, 14–22]

| Признак сравнения | Концепция универсального менеджмента (ранее классический менеджмент) | Теория «рефлексивного управления» | Теория «рациональных ожиданий» | Модель китайского менеджмента |
|-----------------------------------|---|---|---|---|
| Авторы и представители | Ф. Тейлор, Г. Форд, М. Портер, П. Друкер и др. | В. Лефевр, Г. Шедровицкий, Дж. Сорос | Дж. Мут, Р. Лукас, Р. Барро, Т. Саджент | Император Цинь Шихуанди, Цзян Жусян |
| Условия формирования | Разделение и специализация труда, появление должностей наемных управленцев | Стадия индустриального общества, постмодерна, новая экономика | Стадия постиндустриального общества, информационная экономика | Определяющее воздействие конфуцианства, западные базовые модели производства в современном реформирующемся Китае |
| Базовые ценности | Четко сформулированные принципы научного управления (Ф. Тейлор) | Рефлексивное управление основано на лжи, освобожденной от морально-этической окраски этого понятия (любые «обманные движения», провокации, интриги, маскировки, создание ложных объектов) | Теоретические прогнозы строятся на экстраполяции прошлых тенденций в будущее, при этом именно ожидания, представляющие собой информированные предсказания будущих событий, являются рациональными | Превалирование групповых интересов над индивидуальными потребностями, управленческие практики, основанные на этических принципах конфуцианства, ритуализация деловых и управленческих практик |
| Целевая ориентированность | На экономические ресурсы, на коллектив в целом | На внутренние психические акты и состояния субъекта, на потребительский выбор, на рациональное поведение покупателей | На человеческий капитал, на ожидания экономических субъектов | Ориентация на взаимодействие людей, уважение к воле и мнению других Коллективная ответственность более предпочтительна, чем личная ответственность |
| Взаимоотношения между работниками | Управление осуществляется в результате прямого воздействия на субъект управления с использованием различных методов стимулирования и мотивации | Непрямое воздействие на принимаемые противником решения путем навязывания ему оснований для выполнения желательных действий манипулятора | Поведение субъектов экономики соотносится с другими индивидами с учетом имеющейся информации и знаний о закономерностях функционирования экономики | Организационная работа руководителя предполагает заботу о мире и гармонии между человеком и обществом Взаимоотношения между работодателем и работниками носят значительно более холистический и патерналистский характер, чем в западных компаниях |
| Механизм управления | Управление осуществляется в результате прямого воздействия на субъект управления с использованием различных методов стимулирования и мотивации Управление – это координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач | Механизмом выступает рефлексия, при котором неявное знание становится явным. Передача управляемому тех или иных ментальных оснований, на основе которых тот сам принимает решение | Субъекты финансового рынка принимают решения не только исходя из прошлых тенденций, но и исходя из представлений о будущих условиях хозяйствования | Управление осуществляется в форме мягкого мониторинга процесса управления с обязательным упреждением возможных кризисных ситуаций, цикличность процесса управления в системе иерархии целей и ценностей. |
| Используемые технологии | Сбор, переработка и передача информации для последующей выработки решений во всех сферах управленческой деятельности | Технологии имитационного моделирования, математизация вероятного поведения управляемого объекта, финансовые инструменты | Новые комплексные социальные, гуманитарные технологии капитализации психических ресурсов как нового источника сверхприбыли для частных компаний и банков | Продуктовые и процессные инновации, новые технологии организации производства, формализация управленческих процессов и их автоматизация. Методология прогнозистики |
| Направленность методов управления | Методы управления хозяйством, процессом создания ценностей | Методы управления покупательским выбором, методы передачи оснований для принятия решения одним человеком другому | Методы управления массовым сознанием | В значительной мере сохранились традиционные, клановые методы и механизмы неформального влияния или управления ситуациями, преимущественно авторитарное руководство и единоличный контроль всех производственных и административных процессов |
| Преимущественные сферы применения | Материально-вещественная сфера | Преимущественно финансово-экономическая сфера, финансовые рынки; а также рекламная сфера, связи с общественностью, военное искусство | Моделирование макроэкономической политики, сфера денежно-кредитной политики | В китайской модели, определяемой иерархией ценностей, управление пронизывает следующие уровни: от индивидуального уровня к семейному, родовому, народному, общечивилизационному и планетарному |
| Движущая сила | Стремление предпринимателя получить наивысшую цену за товар или услугу, а покупателя – заплатить наименьшую цену или получить товар с лучшими качествами | Бизнес стремится влиять на рациональное поведение покупателей, делая его иррациональным | Рациональные субъекты оптимально и одинаково быстро используют всю имеющуюся информацию для оптимального прогнозирования в будущем | Характер производственных отношений определяется традиционными китайскими ценностями и традиционными принципами управления иерархического общества |

Идеология рефлексивного управления (авторы американский ученый В. Лефевр [19] и советский ученый Г. Щедровицкий [20]) базируется на вероятном поведении управляемого объекта. Технологии рефлексивного управления, основанные на намеренном искажении истины, на любых «обманых движениях», провокации, интригах, маскировке, создании ложных объектов, сегодня активно используются во многих сферах. Но наиболее распространенной является финансовая сфера. Финансомика, выступая наиболее характерным сегментом новой экономики, предопределила возникновение и быстрое распространение разнообразных финансовых инноваций и новых инструментов финансового рынка, по сути, ставших завуалированной формой махинаций и обмана.

Российский менеджмент, равно как и все вышеописанные модели, базируется на национальных ценностях, культуре и традициях. В большинстве российских предприятий стиль руководства авторитарный, решения принимаются небольшой группой топ-менеджеров. Размер заработной платы зависит не от уровня профессионализма и квалификации, а от редкости и востребованности данной специальности на рынке труда, а в бюджетных организациях – от стажа. Россия многонациональная страна, в которой совмещаются восточная и западная культуры, что дает благодатную почву для применения японских и американских приемов управления. Есть авторы, выделяющие три модели российского менеджмента: «Модель здравого смысла», «Модель западной культуры» и «Традиционная модель» [14]. Менеджмент здравого смысла появился в 1990-х гг. и вырос из появившихся в этот период коммерческих структур. Это менеджмент малого и среднего бизнеса, для которого характерна простота хозяйственных, финансовых, правовых процессов. Инновационная активность сводится к поиску способов ухода от налогов и других сомнительных схем максимизации прибыли.

Модель западной культуры характерна для представительств и филиалов иностранных фирм в России. Используются лишь внешние атрибуты менеджмента (оформление офисов, вежливость персонала), что объясняется нежеланием зарубежных компаний нести расходы на долгосрочную перспективу в условиях российской нестабильности.

Традиционная модель менеджмента напоминает научную организацию труда (НОТ) советского периода. Штатные расписания, организационные структуры управления, методы принятия решений характерны для индустриального экономического уклада. К недостаткам этой модели можно отнести неоправданно высокие накладные расходы, низкую производительность труда, искажение отчетности.

Рассмотрим на практическом примере, какие черты известных моделей менеджмента присущи крупнейшему российскому предприятию – ПАО «КАМАЗ» [23]. Выбор этого акционерного общества обусловлен тем, что предприятие известно не только в России, но и за рубежом, так как входит в двадцатку ведущих мировых производителей тяжелых грузовых автомобилей. За все время существования предприятия (с 1969 г.) оно выпустило 2,5 млн автомобилей. Расположен «КАМАЗ» в городе Набережные Челны на Каме, рядом с судо-

ходными реками Кама и Волга, а также с железной дорогой, что обеспечивает хорошую транспортную доступность. Развивается международное сотрудничество: с 2005 г. акционерное общество начинает выходить на международный рынок. Создаются совместные предприятия с немецким концерном "ZF Friedrichshafen AG", с казахстанским предприятием образован концерн «КАМАЗ-Инжиниринг», с американской фирмой "Cummins Inc." создано совместное предприятие «КАМ-МИНЗ КАМА», с компанией "Knorr-Bremse Systemefür Nutzfahrzeuge GmbH" создано совместное предприятие «КНОРП-БРЕМЗЕ КАМА», а в марте 2008 г. создано предприятие по выпуску деталей цилиндропоршневой группы с "Federal Mogul Corporation" (США) – «Федерал Могул Набережные Челны» и т. д. Летом 2022 г. министерство финансов США заблокировало сотрудничество с «КАМАЗ», и концерн был занесен в санкционный SDN-list. В 2023 г. этому примеру последовали Япония и Евросоюз. Это, во-первых, затрудняет доступ предприятия к импортным компонентам, а во-вторых – снижает выручку, так как 10 % ее составляет доход от экспорта готовой продукции.

Наличие известной заводской гоночной команды «КАМАЗ-мастер», многократно побеждавшей на различных ралли, подтверждает тезис о том, что, с одной стороны, на предприятии культивируется командная работа, что вполне соответствует японскому стилю управления. С другой стороны, межнациональное сотрудничество, определяющее развитие совместного бизнеса и функционирование зарубежных филиалов данного крупнейшего российского предприятия, менее свойственно японской модели – образование транснациональных корпораций более присуще Европе и Америке. ПАО «КАМАЗ» уделяет большое внимание повышению качества своей продукции и ее непрерывному совершенствованию, что в равной степени характерно для японской модели и отвечает широко практикуемому подходу к производству в США. Основной целью в области системы менеджмента качества (СМК) является создание конкурентоспособной продукции и сервиса, которые бы удовлетворяли требованиям потребителей и соответствовали их ожиданиям. СМК ПАО «КАМАЗ» признана соответствующей требованиям международного стандарта ИСО 9001:2015 и российского ГОСТ РВ 0015-002-2020.

На предприятии сформулирована следующая миссия: КАМАЗ – глобальный бренд мирового автопрома, основа транспортной безопасности страны. «Мы создаем технику и развиваем эффективные сервисы, предоставляя клиентам оптимальные транспортные решения. Мы социально ответственная компания, формирующая систему устойчивого развития сотрудников, партнеров, общества» [23]. Это так же является обязательным элементом менеджмента организации как в США, так и в Японии. Например, миссия Microsoft (США) звучит так: «Расширение возможностей каждого человека и каждой организации на планете для достижения большего» [24].

Еще одна важная функция менеджмента – мотивация трудовой деятельности сотрудников. В 2021 г. компания "Microsoft" запустила корпоративную мотивационную программу "Perks Plus" («Льготы плюс»).

По этой программе каждый из 166 тыс. сотрудников по всему миру будет получать в течение года 1200 долл. США на оплату занятий спортом, образование, хобби. Инструментами мотивации в Тойота служат: исключение штрафов и выговоров, пожизненный наем, обучение на рабочем месте, высокая заработная плата, социальные гарантии, создание комфортных условий труда. На ПАО «КАМАЗ», помимо традиционных материальных стимулов персонала (премии, надбавки), запущена программа «Построение системы нематериальной мотивации персонала», не предполагающая финансовых затрат. Программа, направлена на повышение удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала к предприятию, она призвана способствовать росту эффективности трудовой деятельности персонала [23].

В связи с неблагоприятной ситуацией в сфере кадровой политики, вызванной снижением человеческого капитала и отсутствием возможности наращивания человеческих ресурсов в действующих условиях мобилизационной экономики, чрезвычайно актуализируется проблема поиска новых источников роста человеческого капитала в ряде регионов РФ.

Рассмотрим региональные практики управления на ряде крупнейших предприятий Кемеровской области – Кузбасса. В настоящее время большинство промышленных предприятий региона испытывает дефицит квалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров. Выбор данного субъекта РФ обусловлен условиями острой нехватки персонала в части высококвалифицированных кадров, а также оттоком потенциальных работников из региона. Для крупнейшего в Кузбассе металлургического предприятия ПАО «Кокс» кадровая политика представляет собой ключевую составную часть общей инновационной стратегии развития предприятия. Важнейшими корпоративными задачами ПАО «Кокс» стали: профориентационная деятельность и работа с молодежью, комплексное развитие персонала и закрепление сотрудников на заводе. Основной алгоритм совершенствования кадровой работы следующий: профориентация школьников – целевая подготовка специалистов – адаптация на заводе – подготовка кадрового резерва. Данная установка вполне отвечает концепции «рациональных ожиданий», когда целевая ориентированность и миссия бизнеса по сути направлена на человеческий капитал, на ожидания экономических субъектов, а механизм управления ПАО «Кокс» функционирует не только с учетом прошлых и настоящих тенденций, но и исходя из представлений о будущих условиях хозяйствования на основе имеющейся информации для оптимального прогнозирования потребности в кадрах в перспективе [25].

Другой глобальной горно-металлургической компанией в России и Кузбассе является ЕВРАЗ ЗСМК – лидер на рынках стального проката, для которого важнейшими приоритетами в последнее время стали реализация инфраструктурных проектов, задачи обеспечения кадрами и необходимость повышения уровня компетенций этих кадров.

Интересной практикой разработки и функционирования инфраструктурных решений стал проект «Академия карьеры ЕВРАЗа» – создание предуниверсария на базе лицея, стартовавший в 2022 г. и направленный

на построение непрерывной модели взаимодействия и развития: школа – СПО – ВУЗ – предприятие.

Ключевыми направлениями кадровой политики предприятия стали развитие корпоративного учебного центра за счет оснащения уникальным оборудованием, внедрения современных методик обучения; наставничество, стажировки, школы главных специалистов и др.; стратегическое сотрудничество ЕВРАЗ ЗСМК с базовыми образовательными учреждениями на уровне СПО, ВПО и школ [26].

Учитывая то, что вклад данных предприятий в региональную экономику весьма значителен, результаты, безусловно, отражаются не только на работе предприятия, но и в целом на регионе. Принимая во внимание отток молодых специалистов из Кемеровской области и сложную демографическую ситуацию, для решения проблемы дефицита кадров руководство предприятием сделало акцент на взаимодействие работодателей, учебных заведений и административных органов управления, а также на разработку специальных программ на государственном уровне. Такие решения, как инженерные классы, специализированные кружки, профильные смены позволяют привлечь внимание подрастающего поколения к техническим специальностям и заинтересовать их в трудоустройстве на промышленное предприятие. Это даст возможность повысить экономическую эффективность бизнеса за счет снижения общих затрат на подготовку студентов и сотрудников предприятия в одном центре, получить синергетический эффект от качественного перехода на подготовку по сетевым образовательным программам с участием ведущих ВУЗов страны в области металлургии, материаловедения и информационных технологий, а также реализовать индивидуальную карьерный трек в ЕВРАЗе.

Данная модель непрерывного профессионального развития специалистов связана с рефлексивной вовлеченностью работника в управленческие процессы, направлена на повышение внутренней конкурентоспособности сотрудников предприятия, обеспечение горизонтальной и вертикальной ротации на предприятии, опережающего карьерного роста. Именно поэтому модель отвечает принципам концепций «универсального менеджмента» и «рефлексивного управления», наиболее приближена к российской действительности, может быть тиражирована и использована в работе другими предприятиями без существенной адаптации и доработки под региональную специфику.

Заключение. В результате анализа лучших практик управления в национальном и региональном бизнесе выявлены присущие для них характерные черты современных зарубежных моделей менеджмента, необходимых для повышения эффективности использования человеческого капитала (модель здравого смысла, модель западной культуры), традиционная модель, концепция «рациональных ожиданий», концепция «универсального менеджмента», концепция «рефлексивного управления»).

На примере крупнейших металлургических предприятий «старопромышленного» региона Кемеровской области – Кузбасса, испытывающих дефицит квалифицированных рабочих и инженерно-технических кадров в условиях снижения человеческого капитала и отсут-

ствия возможности наращивания человеческих ресурсов, проведен сравнительный анализ ключевых направлений кадровой политики данных предприятий. Это позволило авторам выявить присущие характерные черты современных зарубежных моделей менеджмента, наиболее приближенные к российской действительности и отражающие особенности национальной и региональной экономики.

Для переосмысления в ресурсодобывающем регионе источников экономического роста, не связанных с сырьевой экономикой, по мнению авторов, может быть полезен гуманистический подход к проблеме новой индустриализации экономики «старопромышленного» региона и проблеме адаптивного управления.

Литература

- Устинова А.И. Особенности японской модели менеджмента // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 7. С. 128-144.
- Садыхов Е.А. Японская модель менеджмента: особенности и преимущества. Опыт применения в России // Сб. тр. факультета права и управления Моск. гор. пед. ун-та. – Самара: Изд-во Моск. гор. пед. ун-та. 2024. С. 33-35.
- Свешникова Е.В. Анализ современных моделей управления персоналом как инструмент усиления кадрового потенциала организации // Сб. науч. статей 13-й Междунар. молодеж. науч. конф. (15-16 февраля 2024 г.): в 3-х т. – Курск: ЗАО «Университетская книга». 2024. С. 267-270.
- Корогодин В.С. Сравнительный анализ американской, японской, европейской и российской моделей управления // Экономика строительства. 2024. № 8. С. 63-66.
- Егорова А.И. Сравнительный анализ модели управления Японии и российской Федерации // Модернизация России: ключевые проблемы и направления их решения: сб. публ. преподавателей и студентов по итогам междунар. науч.-практич. конф. в декабре 2023 г. М.: ООО «СКИ». 2024. С. 83-92.
- Уинслоу Т.Ф. Принципы научного менеджмента М.: Журнал «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
- Маккензи А., Никерсон П. Ловушка времени: классическое пособие по тайм-менеджменту. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 356 с.
- Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Бизнеском, 2011. 112 с.
- Друкер П. Энциклопедия менеджмента: Весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет. М.: Вильямс, 2004. 421 с.
- Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: как создать, завоевать и удержать рынок. 2-е изд., испр. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 294 с.
- Форд Г. Кодекс миллиардера. М.: АСТ, Времена, 2019. 348 с.
- Свойский М.Л. Джон Пирпонт Морган // Новейшая история. 2016. № 2. С.143-161.
- Джордж Истмен, основатель компании «Kodak» [Электронный ресурс]. <https://www.kodak.com/en/company/page/george-eastman-history/> (дата обращения 07.02.2025)].
- Никитенко Е.Ю., Скибин Ю.В. Возможность адаптации американской модели менеджмента к российским условиям // Флагман науки. 2024. № 4(15). С. 380-382.
- Мохи Э.Х., Яшин С.Н. Выбор и разработка модели управления на основе сравнительной характеристики национальных систем менеджмента // Прогрессивная экономика. 2024. № 7. С. 31-44.
- Фатихова Д.Н. Российский и зарубежный опыт управления системой мотивации персонала в банковской сфере // Системная трансформация – основа устойчивого инновационного развития: сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практич. конф. (14 сентября 2024 г.). Стерлитамак: ООО «Агентство международных исследований». 2024. С. 96-101.
- Осипов Ю.М., Юдина Т.Н., Гелисханов И.З. Информационно-цифровая экономика: концепт, основные параметры и механизмы реализации // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 2019. № 3. С. 41-59.
- Авдокушин Е.Ф., Кузнецова Е.Г. Поиск новой модели развития: регенеративная экономика // Вестн. Росс. гос. гуманитар. ун-та. Сер. Экономика. Управление. Право. 2022. № 4. С. 20-46.
- Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. М.: Изд-во «Советское радио», 1973. С. 32.
- Путеводитель по методологии организации, руководства и управления // Хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого. М.: Дело, 2003. С. 73.
- Поляков А.Н. Конфуцианство как базис китайского идеального менеджмента // Management. 2020. № 4 (56). С. 66-72.
- Сизов В.С. Неоэкономика как стратегия развития экономики // Новая экономика. М.: МАГИСТР, 2009. С. 32-40.
- Официальный сайт ПАО «КАМАЗ». [Электронный ресурс]. <https://kamaz.ru/> (дата обращения 19.11.2024).
- Официальный сайт Microsoft. [Электронный ресурс]. <https://www.microsoft.com/ru-ru/> (дата обращения 12.04.2025)].
- Булаевская М.Б. Кадровая политика как составная часть инновационного стратегического развития предприятия // Развитие производительных сил Кузбасса: история, современный опыт, стратегия будущего: мат-лы Междунар. науч.-практич. конф.: в 4 т. Т. 3. М.: Изд-во РАН. 2024. С. 328-331.
- Домнышев А.В., Затепякин О.А. Академия карьеры ЕВРАЗ – проект непрерывного профессионального развития специалистов // Развитие производительных сил Кузбасса: история, современный опыт, стратегия будущего: мат-лы Междунар. науч.-практич. конф.: в 4 т. Т. 3 / М.: Изд-во РАН. 2024. С. 333-339.
- Яковлева Е.А., Виноградов А.Н. Интеллектуальные системы в экономике и управлении Кузбасса // Развитие производительных сил Кузбасса: история, современный опыт, стратегия будущего: мат-лы Междунар. науч.-практич. конф.: в 4 т. Т. 3. М.: Изд-во РАН. 2024. С. 480.

References

1. Ustinova A.I. Features of the Japanese management model // Actual issues of modern economics. 2024. № 7. P. 128-144.
2. Sadykhov E.A. Japanese management model: features and advantages. Experience of application in Russia // Collection of works of the faculty of law and management of Moscow City Pedagogical University. Samara: Moscow City Pedagogical University. 2024. P. 33-35.
3. Sveshnikova E.V. Analysis of modern models of personnel management as a tool for strengthening the human resources potential of an organization // Collection of scientific articles of the 13th Internat. Youth Scientific Conf. (February 15-16. 2024): in 3 volumes. Kursk: ZAO "University Book". 2024. P. 267-270.
4. Korogodin, V.S. Comparative analysis of the American, Japanese, European and Russian management models // Construction Economics. 2024. № 8. P. 63-66.
5. Egorova A.I. Comparative analysis of the management model of Japan and the Russian Federation // Modernisation of Russia: key problems and directions of their solution: a collection of publ. of teachers and students on the results of the international scientific-practical conf. in December 2023, Moscow: LLC 'SKI'. 2024. P. 83-92.
6. Winslow T.F. Principles of Scientific Management M.: Journal 'Controlling': Standards Publishing House, 1991. 104 p.
7. Mackenzie A., Nickerson P. The Time Trap: A Classic Guide to Time Management. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2015. 356 p.
8. Porter M. Competitive strategy: methodology for analysing industries and competitors. Moscow: Biznescom, 2011. 112 p.
9. Drucker P. Encyclopaedia of Management: All Peter Drucker in one book: the best works on management written over 60 years. M.: Williams, 2004. 421 p.
10. Kotler F. Kotler's Marketing: How to Create, Win and Hold the Market. 2nd edition, revised. M.: Alpina Business Books, 2005. 294 p.
11. Ford G. Code of the billionaire. M.: AST, Times, 2019. 348 p.
12. Svoisky M.L. John Pierpont Morgan // Modern History. 2016. № 2. P. 143-161.
13. George Eastman, the founder of the company 'Kodak' [Electronic resource]. <https://www.kodak.com/en/company/page/george-eastman-history/> (date of address 07.02.2025)].
14. Nikitenko E.Yu., Skibin Yu.V. Possibility of adaptation of the American model of management to Russian conditions // Flagship of science. 2024. № 4(15). P. 380-382.
15. Mokhi, E.H.; Yashin, S.N. Selection and development of the management model based on the comparative characterisation of the national management systems // Progressive Economics. 2024. № 7. P. 31-44.
16. Fatikhova D.N. Russian and foreign experience of personnel motivation system management in banking // System transformation - the basis of sustainable innovation development: a collection of articles on the results of the Internat. scientific-practical conference (14 September 2024). Sterlitamak: LLC "Agency for International Studies". 2024. P. 96-101.
17. Osipov Y.M., Yudina T.N., Geliskhanov I.Z. In-formation-digital economy: concept, basic parameters and mechanisms of implementation // Bulletin of the Moscow State University. Ser. 6. Economics. 2019. № 3. P. 41-59.
18. Avdokushin E.F., Kuznetsova E.G. Search for a new model of development: regenerative economy // Bulletin Ross. gos. Humanitarian University. Ser. Economics. Management. Law. 2022. № 4. P. 20-46.
19. Lefebvre V.A. Conflicting Structures. Moscow: Izdvo "Soviet Radio", 1973. P. 32.
20. Guide to the Methodology of Organisation, Management and Governance // Chrestomathy on the Works of G.P. Shchedrovitsky. M.: Delo, 2003. P. 73.
21. Polyakov, A.N. Confucianism as a basis of the Chinese ideal management // Management. 2020. № 4 (56). P. 66-72.
22. Sizov V.S. Neoeconomics as a strategy of economic development // New Economy. M.: MAGISTER, 2009. P. 32-40.
23. Official site of PJSC KAMAZ. [Electronic resource]. <https://kamaz.ru/> (date of address 19.11.2024).
24. Official site of Microsoft. [Electronic resource]. <https://www.microsoft.com/ru-ru/> (date of address 12.04.2025)].
25. Bulaevskaya M.B. Personnel policy as an integral part of innovative strategic development of enterprise // Development of productive forces of Kuzbass: history, modern experience, strategy of the future: mat-ly of Intern. nauch-prakticheskiy conf.: in 4 vol. T. 3. M.: Izd-vo RAS. 2024. P. 328-331.
26. Domnyshev A.V., Zatepyakin O.A. EVRAZA Career Academy - a project of continuous professional development of specialists // Development of productive forces of Kuzbass: history, modern experience, strategy for the future: mat-l. of Intern. scientific-practical conf.: in 4 vol. T. 3. M.: RAS Publishing House. 2024. P. 333-339.
27. Yakovleva E.A., Vinogradov A.N. Intellectual systems in the economy and management of Kuzbass // Development of productive forces of Kuzbass: history, modern experience, strategy for the future: mat-l. of Intern. scientific-practical conf.: in 4 vol. T. 3. Moscow: RAS Publishing House. 2024. P. 480.