

Email-маркетинг. Считается одним из наиболее эффективных с точки зрения увеличения жизненного цикла клиентов. Прямые почтовые рассылки позволяют выстраивать долгосрочные отношения с ними и добиваться роста повторных продаж, а также видеть обратную связь с товаром/услугой, стратегически повышая степень его соответствия ожиданиям целевой аудитории, а значит, и лояльность клиентов [3].

Таким образом, в эпоху цифровых технологий скорость нахождения информации об интересующем продукте является для клиента очень важным фактором определения успешности компании. Чем быстрее клиент найдет сведения о товаре, тем вероятнее будет его приобретение. Именно поэтому сайт и реклама в интернете так важны для успешности бизнеса. Поэтому в современном обществе для успешного ведения бизнеса предприниматель должен быть новатором. Ему необходимо использовать все возможные способы для достижения цели, а цель в данном случае — повышение конкурентоспособности компании и увеличение ее дохода за счет сайта в интернете благодаря использованию методов и средств интернет-маркетинга.

Источники

1. *Кензина, Ц. З.* Интернет-маркетинг как инструмент развития предприятия / Ц. З. Кензина, Б. А. Манджиев // Молодой ученый. — 2016. — № 27-2 (131).
2. *Зубова, В. А.* Основные инструменты интернет-маркетинга / В. А. Зубова // Молодой ученый. — 2018. — № 29 (215).

Е. В. Воронцов, д-р экон. наук, профессор
vev1941@tut.by
БГЭУ (Минск)

ГЛАВНЫЙ ИСТОЧНИК ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В ЭФФЕКТИВНОМ МЕХАНИЗМЕ МОТИВАЦИИ

Исследования показывают, что производительность труда на отечественных предприятиях в разы ниже производительности труда на передовых предприятиях Запада. Основную причину этого факта многие авторы видят в несовершенстве организационно-технического механизма. Трудовые же отношения, определяемые человеческим фактором, остаются вне поля их зрения. Системы мотивации труда направлены, как правило, не на активацию таких человеческих ресурсов, как дисциплинированность, напряженность и рациональность труда, от которых непосредственно зависит уровень индивидуальной производительности, а на персонал в целом. Человек при этом необоснованно отождествляется с ресурсом [1].

Успешно справляясь с организацией труда, руководители сталкиваются с неразрешимой для них проблемой управления поведением человека на производстве. Сотрудники не заинтересованы в максимальной производительности в силу условий, в которые они поставлены. Они принимают оптимальное для себя решение, на каком уровне напряженности и инициативности трудиться. Предприниматель, создавая такие условия, ожидает максимальной производительности от подчиненных. Однако им не дана оценка, насколько такие условия будут мотивировать максимальную производительность. В результате такого подхода интересы работника и предпринимателя не совпадают.

Для высокой производительности труда необходимо создать условия, при которых интересы работника и предпринимателя будут совпадать, т.е. речь идет об управлении поведением людей. Заметим, на значимость человеческого фактора обращали внимание

еще основатели научной теории управления. И предприниматели, осознавая это, фактически давным-давно пытаются управлять поведением посредством введения тех или иных условий, регулирующих отношения с людьми. Однако, не имея теоретического обоснования этих процессов, они наталкиваются на непреодолимые препятствия и не получают ожидаемого эффекта.

Только при тождественности интересов двух сторон работник принимает для себя оптимальное решение, и таким решением является стремление работать с максимальной отдачей, обеспечивая тем самым высокую производительность труда, что соответствует интересам предпринимателя.

Поведение персонала в организации определяется соответствующей мотивацией. Исследования РАН и опросы 4000 руководителей российских предприятий показали, что дисциплина труда составляет 70 % от соответствующей высокой производительности труда, т.е. 30 % времени персонал по разным причинам не работает в течение рабочего дня. Интенсивность труда лишь 60 % от возможной, а рациональность труда — 60 %. Таким образом, уровень производительности труда персонала составляет $25 \% = 70 \% \cdot 60 \% \cdot 60 \%$. Из этой формулы очевидно, что для повышения производительности труда в 4 раза не нужно в 4 раза быстрее работать. Вместо этого необходимо решить три задачи: 1) повысить дисциплину труда до 100 %; 2) повысить интенсивность труда в 1,5 раза; 3) повысить рациональность труда в 1,5 раза [2, с. 19]. Методы решения этой проблемы лежат в сфере управления человеческими ресурсами (УЧР).

Управленческая деятельность в этой области сосредоточивается на анализе портфеля человеческих ресурсов и выявлении тех из них, которые могут обеспечить рост производительности труда. Для этого целесообразнее всего использовать дерево ресурсов организации [3]. Опуская из рассмотрения многие аспекты этой малоисследованной области, обратим внимание лишь на важность трансформации исходных ресурсов в конечный продукт. В работе автора [4] обосновано, что главная цель УЧР — предоставление дополнительной ценности для заинтересованных сторон. Одной из заинтересованных сторон выступают сотрудники организации. Организуя производство и предоставление им дополнительной ценности, служба УЧР создает условия, в которых работники в соответствии с законом оптимального поведения принимают решение трудиться с максимальной производительностью.

Управление человеческими ресурсами демонстрирует много видов деятельности, определяющих ее особенности. В сферу этой деятельности входит прежде всего осознание необходимости предоставления дополнительной ценности определенным группам и осуществление для этого соответствующих действий. Если имеются человеческие ресурсы, которые в состоянии обеспечить создание ценности для заинтересованных субъектов, конечная цель достижима. Воплощая в себе комплекс последовательных, логически взаимосвязанных видов деятельности, УЧР нацелено на выявление и использование наряду с другими ресурсами дисциплинированности, напряженности и рациональности труда личности, которые и обеспечивают рост производительности труда. Таким образом, предоставляя дополнительную ценность сотрудникам, система УЧР решает проблему их мотивации и соответствующего поведения. Показывая максимально высокую производительность, сотрудники обеспечивают в высшей мере интересы предпринимателя.

Естественно, возникает вопрос: что означает ценность, предоставляемая сотрудникам? В ее основе лежит комплекс типовых правил: как нужно работать; как работникам строить отношения с руководителями и коллегами; как оплачивается труд на каждом рабочем месте; как руководителям правильно управлять персоналом. Комплекс типовых правил подкрепляется механизмом мотивации, обеспечивающим выполнение этих правил всем персоналом организации. Он позволяет регулировать трудовые отношения путем достижения тождества интересов предпринимателя и работника, при котором у каждого работника вырабатывается единая высокопроизводительная модель поведения,

соответствующая интересам предпринимателя [2]. В организации утверждается высокопроизводительная корпоративная культура, которая поддерживает разработанную модель трудовых отношений.

Конечно, в области УЧР много неизученных проблем, это касается и анализируемых человеческих ресурсов: дисциплинированности, напряженности труда и его рационализации. Однако очевидно, что наличие этих человеческих ресурсов у работников предприятия формирует высокопроизводительную организационную культуру, которая и обеспечивает рост производительности труда до 4 раз [2]. Человеческие ресурсы — дисциплинированность, напряженность и рациональность труда — в полной степени проявляются при материальной мотивации персонала за счет увеличения оплаты труда по сравнению с рыночным уровнем. В этих условиях обеспечивается трансформация ЧР в материальные, а в итоге — и в денежные ресурсы.

Следует заметить, что новая мотивация труда органически сочетается с отказом от устаревшей стратегии ведения бизнеса: купить дешевле — продать дороже. Предприниматель естественным образом переходит к стратегии: высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле. Ценность такой стратегии в том, что в ее рамках выигрывают все субъекты предпринимательской деятельности: работник, предприниматель и потребитель. Первый получает высокую зарплату, второй — высокую производительность и низкие издержки, расширение рынка сбыта и рост прибыли, третий — дешевый и качественный продукт. В выигрыше оказывается экономика в целом, так как увеличивается покупательная способность населения, что открывает новые возможности для дальнейшего роста бизнеса [2, с. 53].

С другой стороны, использование названной стратегии ведения бизнеса невозможно без новой теории научной мотивации труда, на основе которой разработана рациональная модель трудовых отношений. Она успешно внедрена более чем на 700 крупных, средних и малых российских предприятиях различных отраслей [2, с. 153]. Этот факт убеждает в том, что данная теория прошла основательную проверку на практике и доказала свою эффективность.

Таким образом, создание организационной культуры, которая обеспечивает дисциплинированность, интенсивность и рациональность труда, обеспечивает и рост его производительности. Это требует трансформации взглядов (как ученых, так и менеджеров) на человеческий аспект. Человек предстает не как отдельный, хотя и очень важный, ресурс, а как носитель многих ресурсов. Дисциплинированность, напряженность и рациональность труда используются в полном объеме при новом подходе к мотивации сотрудников, при этом формируется высокопроизводительная организационная культура. Заметим, в соответствии с теорией систем оплата должна была бы увеличиваться не менее чем в 2,5 раза по сравнению с рыночным уровнем. Однако практический опыт использования рациональной модели трудовых отношений позволяет экономить фонд оплаты труда, а система мотивации обеспечивает инновационное развитие и высокую эффективность предприятия.

Деятельность службы УЧР увеличивает ценность, востребованную заинтересованными группами, не только с помощью рациональной модели трудовых отношений. Использование традиционных и специальных инструментов и технологий, которые обеспечивают трансформацию человеческих ресурсов в конечный продукт, гарантирует успех организации [5]. Например, различные методы стимулирования персонала в итоге ведут к трансформации человеческих ресурсов в денежные ресурсы. Как показывают исследования, даже незначительное улучшение системы стимулирования и премирования дает увеличение на 16,5 % акционерной стоимости. Благодаря совершенствованию политики предприятия в области найма и закрепления персонала на 7,9 % возрастает стоимость акций компании [6]. Такое влияние HR-служба может оказывать на создание ценности в организации, если она строится на сотрудничестве с другими службами и с учетом запросов клиентов и инвесторов.

Очевидно, что использование человеческих ресурсов для повышения производительности труда нуждается в дальнейших исследованиях. По-прежнему нет полного ответа на механизм трансформации человеческих ресурсов в другие ресурсы, как формируется высокопроизводительная культура, учитывая, что это весьма длительный процесс. Дальнейшие исследования будут способствовать повышению эффективности управленческой деятельности в этой области.

Источники

1. *Кибанов, А. Я.* Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А. Я. Кибанов // *Современные технологии управления.* — 2014. — № 5. — С. 17–23.
2. *Бовыкин, В.* Научная мотивация труда / В. Бовыкин. — М. : Бовыкин В. И., 2021. — 224 с.
3. *Руус, Й.* Интеллектуальный капитал: практика управления : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. — СПб. : Высшая школа менеджмента : Изд. дом СПбУ, 2008. — 418 с.
4. *Воронцов, Е. В.* Цели управления человеческими ресурсами / Е. В. Воронцов // *Вестн. Белорус. гос. экон. ун-та.* — 2018. — № 3. — С. 24–30.
5. *Ульрих, Д.* HR в борьбе за конкурентное преимущество : пер. с англ. / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. — М. : Претекст, 2010. — 361 с.
6. *Майкова, С. Э.* Ценность человеческого капитала в развитии современной организации / С. Э. Майкова, Д. В. Окунев. — Режим доступа: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60695.doc.htm. — Дата доступа: 26.12.2021.

О. В. Гамзюк, ассистент
gam3olga@gmail.com
БГЭУ (Минск)

ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В УПРАВЛЕНИИ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

В современных условиях мировой трансформации нельзя не отметить всевозрастающую роль цифровых технологий и инноваций, которые являются драйвером инновационного развития любой страны, показателем ее цифровизации или диджитализации.

Государственная программа инновационного развития Беларуси на 2021–2025 гг., Декрет Президента Республики Беларусь № 8 «О развитии цифровой экономики» и Государственная программа развития цифровой экономики и информационного общества на 2021–2025 гг. — основные практические инструменты внедрения передовых информационных технологий в отрасли национальной экономики и сферы жизнедеятельности общества в целом.

Так, например, согласно Стратегии инновационного развития транспортного комплекса Республики Беларусь до 2030 г. в качестве одного из направлений предусмотрено формирование адаптированной к международной практике системы электронного документооборота на транспорте, включая единую электронную товарно-транспортную накладную для всех видов транспорта, а также проработка вопросов цифровизации сопроводительных документов. Благодаря такому нововведению уже в скором времени появится возможность перехода к мультимодальному оформлению перевозок грузов в автоматизированном режиме с использованием различных IT-решений и технологий.

Технология блокчейн заслуживает пристального внимания как один из важнейших инструментов цифровой экономики для оптимизации логистических процессов, позволяющей обеспечить всеми необходимыми условиями и технологическими механизмами, которые предоставляют возможность формировать на своей платформе цифровые образы, осуществлять транзакции.