



Структура методов управления организацией в цепи создания ценности



Алексей Петрович Тяпухин

*Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук,
Оренбург, Россия.*

✉ atyapukhin@mail.ru

Алексей ТЯПУХИН

АННОТАЦИЯ

Целью данной статьи является создание теоретических и методических предпосылок обоснования методов управления транспортными организациями в целях создания ценностей и повышения их эффективности за счёт предотвращения возможных противоречий и конфликтов при выполнении заказа конечного потребителя услуг и/или продукции.

Гипотезой исследования является предположение, что можно определить конкретное количество и качество методов управления транспортными организациями в целях создания ценности и установить взаимосвязи между ними, что позволит сформировать интегрированную систему управления цепями и различными видами транспорта.

В качестве методов исследования выбраны методы классификации, синтеза, анализа, индукции и дедукции, а в качестве инструмента использованы бинарные матрицы,

сформированные на основе классификационных признаков объектов и их дихотомий.

В исследовании получены следующие результаты: аргументировано содержание ресурсного подхода к обоснованию методов управления транспортной организацией; разработана классификация административных, экономических, организационных и социально-психологических методов управления данной организацией; выявлены взаимосвязи методов, принципов и подходов к управлению объектами социально-экономических систем.

Внедрение полученных результатов позволит снизить вероятность появления противоречий в цепях создания ценности за счёт согласования содержания систем управления её звеньями, создать предпосылки для снижения упущенной выгоды цепей данного типа, сокращения времени и затрат на подготовку и выполнение управленческих решений, своевременного реагирования на уникальные требования конечных потребителей услуг и/или товаров.

Ключевые слова: транспортная организация, система, цель, задача, принцип, метод, подход, функция.

Благодарности: статья подготовлена в соответствии с государственным заданием Минобрнауки России для ФГБУН Института экономики УрО РАН на 2023 год.

Для цитирования: Тяпухин А. П. Структура методов управления организацией в цепи создания ценности // Мир транспорта. 2023. Т. 21. № 1 (104). С. 55–66. DOI: <https://doi.org/10.30932/1992-3252-2023-21-1-7>.

Полный текст статьи на английском языке публикуется во второй части данного выпуска.
The full text of the article in English is published in the second part of the issue.

ВВЕДЕНИЕ

Транспортные организации являются ключевыми звеньями цепей поставок, обеспечивающими согласование спроса и предложения на рынках различного типа. Эффективное управление транспортной организацией, ориентированной на создание ценностей для конечных потребителей услуг и/или продукции, является её важнейшим конкурентным преимуществом. Поэтому особое внимание следует уделять проектированию, формированию и оптимизации системы управления данной организацией, под которой, в частности, понимается «набор взаимосвязанных или взаимодействующих элементов, который устанавливает политику и цели и который позволяет достигать этих целей безопасным, действенным и результативным образом» [1].

Системы управления традиционно включают субъект (кто управляет?) и объект (кем или чем управляют?). В первом случае речь идет о совокупности иерархически упорядоченных лиц, принимающих и внедряющих управленческие решения, а во втором случае, о лицах, задействованных в реализации данных решений, состоящих в определённых отношениях и перерабатывающих ресурсы в соответствии с регламентом бизнес-процессов. Если признать, что наиболее ценным объектом управления являются люди [2], то в составе системы управления организацией следует выделять «систему человеческих ресурсов» [3], компонентом которой является «практика управления человеческими ресурсами (англ. – HRMP)» или «процесс привлечения, мотивации и удержания сотрудников для обеспечения выживания организации» [4]. Между терминами «система управления» и «система человеческих ресурсов» существуют некоторые различия, поэтому в дальнейшем для исключения двойного толкования того или иного термина, связанного с управлением не только человеческими ресурсами, но и организацией в целом, будет использоваться термин «система управления».

Взаимодействие субъекта и объекта управления предполагает формирование и периодическое обновление компонентов системы управления транспортной организацией, состав и взаимосвязи которых отличаются многообразием. В их состав, кроме прочего, включаются методы управления [5] или «способы воздействия на коллективы или отдель-

ных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства»¹. Между терминами «методы управления» и «практика управления человеческими ресурсами» также имеются некоторые различия. Поэтому в дальнейшем в качестве основного термина будет использоваться термин «методы управления».

Многие исследователи подчёркивают важность правильного применения методов управления организацией и подтверждают их высокую эффективность, например авторы [6–14]. Однако не все специалисты уверены, что хорошее управление персоналом влияет на производительность организации, например авторы [15–17], ссылаясь, в том числе, на недостаточность эмпирических данных по данной проблеме [4].

Выяснение причин недостаточной эффективности методов управления является темой отдельного исследования. Тем не менее, уже сейчас можно выдвинуть гипотезу о нечёткой структуризации систем управления транспортной организацией, провоцирующей неоднозначность и необоснованное многообразие не только их компонентов, но и взаимосвязей между ними. Изложенная выше проблема серьёзно осложняется, если речь заходит об управлении цепями создания ценностей, предполагающем проектирование и использование многочисленных систем управления организациями, а также их интеграцию для лучшего выполнения требований конечных потребителей услуг и/или продукции.

В данной статье предлагается системный подход к решению данной проблемы, позволяющий не только интегрировать методы, принципы и подходы к управлению транспортными организациями и цепями создания ценностей, но и создать предпосылки для совершенствования теории и методологии управления человеческими ресурсами внутри и вне организации.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Существуют различные точки зрения на состав и структуру системы управления организацией. По мнению А. С. Гуттермана, к компонентам системы данного типа относятся «политика, планирование, внедрение и операции, оценка эффективности, совер-

¹ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1997. – 512 с.

**Основные компоненты практики управления
человеческими ресурсами [составлено автором]**

Авторы	Компоненты практики управления человеческими ресурсами
Дж. Перселл [20]	«развитие карьеры и возможности для продвижения по службе; возможности обучения; влияние на работу и проблемы; вовлечённость и коммуникация; процессы управления эффективностью и оценки; баланс между работой и личной жизнью»
Д. Е. Гест [21]	«стратегия управления персоналом, набор политик управления персоналом, набор результатов управления персоналом, поведенческие результаты, ряд результатов работы и финансовые результаты»
П. Босели, Г. Дитц, К. Бун [22]	«обучение и развитие, оплата труда и вознаграждения, а также управление производительностью»
Г. Десслер [23]	«определение потребностей в человеческих ресурсах, отбор, набор, обучение, вознаграждение, оценка, а также забота о трудовых отношениях, безопасности и гигиене труда, вопросах справедливости»
Н. Дж. Фосс, К. Лаурсен, Т. Педерсен [24]	«делегирование ответственности, такое как командное производство; стимулы к знаниям, такие как распределение прибыли, индивидуальные стимулы и стимулы для обмена знаниями; внутренняя коммуникация, поощряемая, например, практикой, связанной с обменом знаниями или ротацией рабочих мест; обучение сотрудников, как внутреннее, так и внешнее; набор и удержание, такие как внутренняя политика продвижения персонала»
К. Лаурсен, Н. Дж. Фосс [25]	«Практика, включающая: (а) делегирование ответственности; (b) стимулирование знаний; (с) обмен знаниями; (d) обучение сотрудников; (е) набор и удержание»
К. Алуса, А. Кариук [26]	«гарантии занятости, выборочный наём, самоуправляемые команды, компенсация в зависимости от результатов работы, обширное обучение, сокращение различий в статусе и обмен информацией»
Р. Сепашванд, Р. Б. Ходашахри [27]	«наём и отбор, обучение и карьерный рост, служебная аттестация, компенсации и льготы»

шенствование и управленческий обзор» [18]. Если провести предварительный анализ перечня данных компонентов, то можно отметить следующее:

1) перечень включает следующие гетерогенные объекты: три функции управления – планирование, внедрение и управленческий обзор; составляющие бизнес-процесса – операции; инструмент управления – политику; задачу управления – внедрение, а также констатацию полученных результатов – оценку эффективности;

2) данный перечень может быть уточнён и дополнен. Например, к функциям управления можно добавить мотивацию, контроль, интеграцию, регулирование, к инструментам управления – регламенты и систему мотивации, к задачам управления – устойчивое развитие и др.;

3) компоненты системы управления могут образовывать логические последовательности и иметь чёткие взаимосвязи. Например, сначала используется планирование, потом политика, далее внедрение и оценка эффективности;

4) система управления включает компоненты разного уровня. Например, функции,

как и бизнес-процессы, состоят из операций, а политика, в свою очередь, является частью стратегии организации.

В представленном выше перечне компонентов системы управления, как нетрудно заметить, не используется термин «человеческие ресурсы». Поэтому следует выявить компоненты практики управления человеческими ресурсами, которая, по мнению М. Армстронга, сводится к «неформальным подходам, используемым в управлении людьми» [3]. Кроме того, следует различать практику работы с человеческими ресурсами, которая включает «процесс создания пула подходящих кандидатов, набора отдельных лиц, отбора и обучения» [19] и практику управления человеческими ресурсами.

Варианты основных компонентов практики управления человеческими ресурсами приведены в табл. 1.

Таким образом:

1) существует значительное разнообразие точек зрения на содержание компонентов практики управления человеческими ресурсами, при этом авторами, как правило, не приведены достаточные аргументы для вы-



деления именно этих, а не других компонентов;

2) каждая точка зрения отличается от других точек зрения различным количеством предлагаемых компонентов практики управления человеческими ресурсами, которое также недостаточно обосновано;

3) предлагаемые авторами компоненты в конкретных управленческих ситуациях актуальны в различной степени, что предполагает их ранжирование. Возможно, в одной организации в первую очередь необходимо совершенствование системы оплаты труда и вознаграждений, а в другой, обучение персонала;

4) использование приведенных выше компонентов предполагает разные методы управления. Так, например, делегирование ответственности, коммуникации, развитие карьеры, служебная аттестация относятся к административным методам управления; оплата, вознаграждения, а также компенсации осуществляются в рамках экономических методов, а самоуправляемые команды, баланс между работой и личной жизнью, уменьшение различий в статусе и практика, связанная с обменом знаниями или сменой работы продвигаются с помощью организационных методов. Если учитывать социально-психологические факторы, связанные с управлением организацией [28], то к отдельной группе методов управления следует отнести группу социально-психологических методов. Перечисленные выше группы методов предложены О. Николеску [5] и А. Я. Кибановым¹.

В результате можно сформулировать следующие теоретические и методические аспекты исследования:

(1) компоненты системы управления могут быть упорядочены на основе соответствующих классификационных признаков, что существенно облегчит их проектирование и внедрение в деятельность конкретной организации и цепи создания ценностей;

(2) методы управления не могут быть эффективными, если их использовать изолированно от других групп компонентов системы управления, таких как цели, задачи, принципы, подходы и функции [29], что требует системного подхода к решению данной задачи;

(3) перечисленные выше группы компонентов системы управления организацией,

должны стать основой для проектирования, формирования и оптимизации систем управления цепями различного типа, включая цепи создания ценностей.

МЕТОДОЛОГИЯ

Для изучения изложенных выше аспектов исследования необходимы качественные методы [30–33] и, в первую очередь, метод классификаций, который предполагает:

(1) обоснование и использование характерных для объекта исследования качественных признаков, а также факторов внешней среды и их дихотомий, количество и последовательность применения данных признаков устанавливается на основе двух базовых методов, касающихся уточнения сущности объекта исследования: анализа литературных источников и социологического опроса специалистов;

(2) создание логически обоснованных комбинаций дихотомий качественных признаков объекта исследования и факторов внешней среды, способствующих выделению не только состояний данного объекта, но и фаз его развития в зависимости от задачи, решаемой исследователем;

(3) формирование бинарных матриц, основу которых составляют комбинации указанных выше качественных признаков и дихотомий объекта исследования и факторов внешней среды, позволяющие обосновать 2^x вариантов данного объекта, где цифра «2» указывает на количество дихотомий, а x характеризует количество использованных качественных признаков;

(4) для обработки результатов исследования с помощью компьютерного обеспечения каждая дихотомия качественного признака может быть обозначена кодами «0» или «1». При этом код «0» не отражает отсутствие дихотомии, а подчёркивает её противоположность дихотомии с кодом «1»;

(5) операции, касающиеся выбора качественных признаков и дихотомий объекта исследования и факторов внешней среды, а также изучение их возможных комбинаций используются при дескрипторном методе исследования, а операции, способствующие выделению состояний данного объекта или фаз его развития, выполняются в рамках фасетного метода качественного исследования.



Рис. 1. Классификация инструментов системы управления организацией [разработано автором].

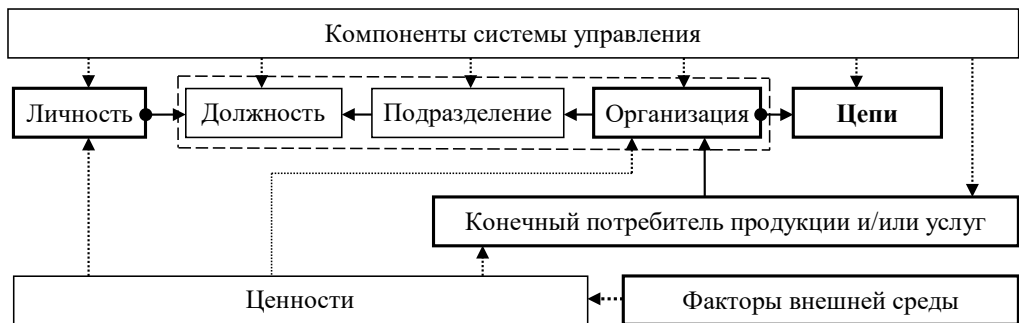


Рис. 2. Схема взаимодействия субъектов при формировании системы управления цепями ценности [разработано автором].

Бинарные матрицы позволяют разработать классификацию вариантов объекта исследования в рамках такого метода исследования как анализ. На основе данных вариантов можно формировать более сложные варианты объекта исследования на основе синтеза. Любая полученная с помощью бинарных матриц комбинация вариантов объекта обрабатывается на основе методов дедукции и индукции.

Таким образом, перечисленные выше специфические черты качественного исследования позволяют не только обосновать количество вариантов объекта исследования и их комбинаций, но и установить взаимосвязи между ними, используя соответствующие актуальные качественные признаки и их дихотомии, в отличие от тех вариантов и их комбинаций, которые предлагались и исследовались ранее.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Использование изложенных выше методов исследования позволяет уточнить содержание основных компонентов системы управления организацией и цепями создания ценности. Для этого целесообразно использовать следующие актуальные качественные признаки и дихотомии: «инструменты реализации миссии организации» – ориентиры (что стремится достичь организация?), формы (с по-

мощью чего это «что?» будет достигнуто); и механизм (каким образом будет достигнуто это «что?»), а также «этапы реализации миссии организации» – планирование и выполнение. Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет обосновать перечень компонентов системы управления организацией: цели, задачи, принципы, подходы, методы и функции (рис. 1).

Информация с рис. 1 позволяет сделать следующие выводы:

(1) компоненты системы управления распространяются не только на организацию, но и на следующие объекты её внешней и внутренней среды: (а) личность, претендующую на должность в данной организации; (б) должностное лицо; (в) подразделение организации; (г) цепь создания ценности; (д) конечного потребителя услуг и/или продукции (рис. 2);

(2) при управлении данными объектами необходимо учитывать не только содержание желаемых ими ценностей, но и необходимость их согласования при приоритете ценностей конечного потребителя, а также возможное изменение данных ценностей под воздействием факторов внешней среды;

(3) при управлении организацией необходимо:

(а) формировать данные компоненты с учётом ценностей данной организации;



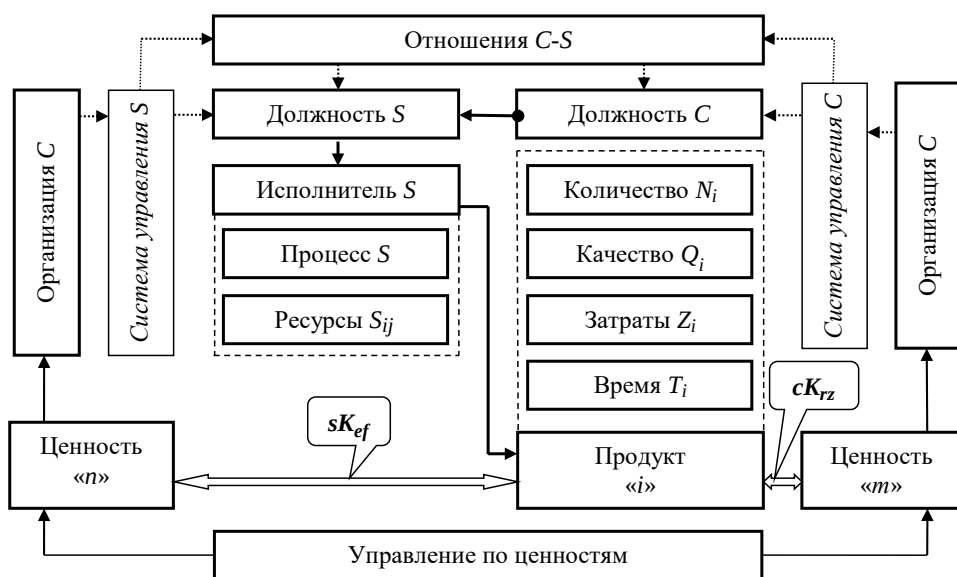


Рис. 3. Механизм формирования системы управления каналом поставок при реализации концепции управления по ценностям [разработано автором].

(б) структурировать и формализовать компоненты системы управления данной организацией по подразделениям и должностям системы управления;

(в) организовывать набор личностей для замещения должностей с учётом ценностей, как организации, так и данных личностей;

(г) ориентироваться на создание ценностей для конечного потребителя, что может потребовать корректировки существующей системы управления организацией;

(д) согласовать компоненты системы управления с компонентами систем управления смежными звеньями цепи создания ценностей. Механизм формирования системы управления каналом создания ценности, включающим системы управления организацией-поставщиком S и организацией-потребителем C , представлен на рис. 3.

Ориентация звеньев цепи на создание ценности предполагает разработку концепции управления по ценностям, предусматривающей согласование ценностей смежных звеньев цепи, одно из которых является поставщиком, а другое звено потребителем продукции и/или услуг. В качестве основы можно использовать концепцию управления по ценностям внутри организации, обоснованную С. Л. Доланом и Б. А. Ричли [34].

Ценность « t » организации-потребителя C является основой для формирования системы управления C данной организацией,

которая предполагает установление отношений C - S с организацией-поставщиком S , ориентированной на ценность « n », на основе которой сформирована система управления S . Отношения между данными организациями осуществляют должностные лица C и S , соответственно. Результатом данных отношений является продукт « i », поставляемый организацией-поставщиком S .

Требование на изготовление и поставку данного продукта передаётся исполнителю S , который использует для этого соответствующие ресурсы S_{ij} и процесс S . Изготовленный продукт « i » по критериям количества, качества, затрат и времени приобретает организацией-потребителем C , которая, потребляя продукт, сопоставляет желаемую и воспринимаемую ценности, разница между которыми оценивается интегральным коэффициентом результативности cK_{rz} . Аналогичное сопоставление осуществляет организация-поставщик, которая также оценивает свою ценность с помощью интегрального показателя sK_{rz} . Если отклонения данных коэффициентов приемлемы, организации C и S функционируют в рамках сложившихся отношений, если они не допустимы, то эти отношения корректируются и, соответственно, меняется качество компонентов их систем управления. В ряде случаев отношения между организациями могут быть прерваны.

Характер применения Воздействия	Объект, на который направлено воздействие	
	Личность	Группа людей
	Относительно стабильный	Ситуационный
	Административные методы	Экономические методы
	Социально- психологические методы	Организационные методы

Рис. 4. Классификация методов управления организацией [29].

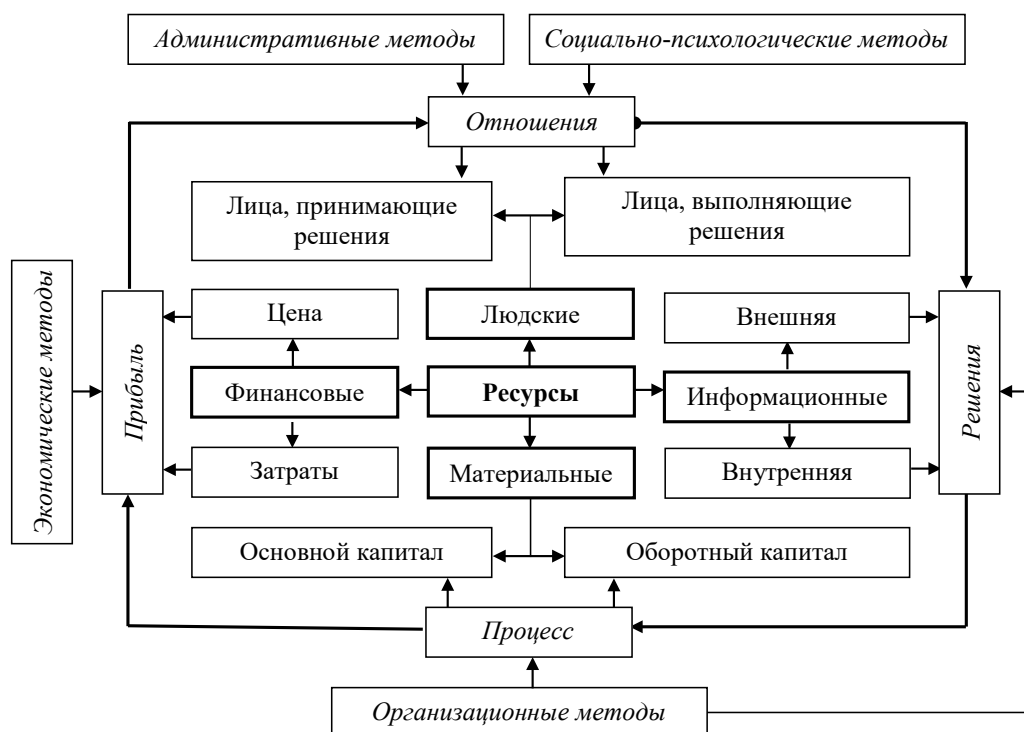


Рис. 5. Ресурсный подход к обоснованию методов управления организацией [разработано автором].

Ранее были представлены основные группы методов управления, рассматриваемых в качестве компонента системы управления организацией. Для того чтобы обосновать их количество и качество, целесообразно использовать следующие их актуальные признаки и дихотомии – «объект, на который направлено воздействие»: личность и группа людей, а также «характер применения воздействия» – относительно стабильный и ситуационный. Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет подтвердить наличие административных, экономических, социально-психологических и организационных методов управления организациями и/или цепями создания ценности (рис. 4).

Информация, представленная на рис. 4, может быть подтверждена на основе классификации перерабатываемых организаций ресурсов (рис. 5).

Ресурсы, традиционно подразделяемые на материальные, информационные, финансовые и людские [29], создают предпосылки для использования:

- (1) административных и социально-психологических методов управления, используемых в отношениях между лицами, принимающими и выполняющими решения, относящимися к людским ресурсам. Данные методы управления в наибольшей степени соответствуют практике управления человеческими ресурсами;



Должностные полномочия	Формы взаимодействия
------------------------	----------------------

Проектирование и формирование Этапы создания системы управления Функционирование и оптимизация	Определение и регламентация полномочий и использования власти	Распределение и интеграция функций, констатация ответственности
	Предоставление права управления ресурсами	Управление коммуникациями в скалярных цепях

Рис. 6. Классификация административных методов управления организацией [разработано автором].

Выполнение трудовых функций	Принятие управленческих решений
--------------------------------	------------------------------------

Организация Вид субъекта управления, достигающего цель Работник организации	Управление формами оплаты труда	Владение собственностью организации
	Управление системами премирования	Вознаграждение за снижение упущенной выгоды

Рис. 7. Классификация экономических методов управления организацией [разработано автором].

(3) организационных методов, направленных: (а) на управление процессами с привлечением основного и оборотного капитала, в первую очередь, в виде материальных ресурсов; и (б) на обоснование и внедрение управленческих решений, основанных на использовании внешней и внутренней информации или информационных ресурсах. В зависимости от вида используемых ресурсов можно выделить, соответственно, практики управления материальными ресурсами (англ. – MRM) и информационными ресурсами (англ. – IRM).

Основные административные методы управления могут быть обоснованы на основе следующих актуальных качественных признаков и их дихотомий: «факторы, влияющие на отношения руководителей и исполнителей»: должностные полномочия и формы взаимодействия, а также «этапы создания системы управления организацией» – проектирование и формирование; функционирование и оптимизация. Сформированная на основе данных признаков и дихотомий бинарная матрица позволяет обосновать четыре административных метода управления, представленных на рис. 6.

Основные экономические методы управления могут быть обоснованы на основе следующих актуальных качественных признаков и их дихотомий: «форма участия работника в деятельности организации» – выполнение трудовых функций и принятие управленческих решений, а также «вид субъекта управления, достигающего цель» – организация в целом и работник организации. Комбинация данных признаков и дихотомий позволяет обосновать четыре экономических метода управления, представленных на рис. 7.

Основные социально-психологические методы управления могут быть обоснованы

Тип объекта управления в организации			
		Личность	Группа людей
Формирование рабочих групп Приоритеты управления персоналом организации Достижение целей организации	Адаптация характера и манеры поведения личности к условиям выполнения трудовых функций	Создание и сохранение социально-психологического климата в группах	
	Ориентация на создание ценностей потребителя и исполнителя	Поддержание стремления к удовлетворению потребностей высшего уровня	

Рис. 8. Классификация социально-психологических методов управления организацией [разработано автором].

		Форма воздействия на персонал организации	
		Индивидуальная	Коллективная
Тактическая Тип достигаемой цели Стратегическая	Регламентация и соблюдение такта технологических операций	Внедрение процессного подхода (устранение межфункциональных барьеров)	
	Управление изменениями в организации	Управление устойчивостью и устойчивым развитием организации	

Рис. 9. Классификация организационных методов управления организацией [разработано автором].

на основе следующих актуальных качественных признаков и их дихотомий: «тип объекта управления в организации» – личность и группа людей, а также «приоритеты управления персоналом организации» – формирование рабочих групп и достижение цели организации. На рис. 8 представлена бинарная матрица, позволяющая выделить четыре варианта социально-психологических методов управления.

Основные организационные методы управления могут быть обоснованы на основе следующих актуальных качественных признаков и их дихотомий: «форма воздействия на персонал организации» – индивидуальная и коллективная, а также «тип достигаемой цели» – тактическая и стратегическая. Совместное использование данных признаков и дихотомий позволяет обосновать четыре организационных метода управления, представленных на рис. 9.

При необходимости каждый из методов управления организацией может быть структурирован на компоненты с учётом специфики данной организации. Кроме того, в ряде случаев можно установить приоритетные группы данных методов, а также ранжировать

эти методы в зависимости от конкретной управленческой ситуации. В результате формируются предпосылки для реализации того или иного стиля или, вернее, комбинированных стилей управления организацией с целью повышения её производительности и более качественного обслуживания конечных потребителей продукции и/или услуг.

Информация, представленная на рис. 6–9, позволяет установить взаимосвязи основных методов управления организацией, а также соответствующих им принципов и подходов к управлению объектами социально-экономических систем (табл. 2).

Таким образом:

(1) ориентируясь на основные группы методов управления (рис. 4), можно выделить следующие группы принципов и подходов к управлению: (а) отношениями, (б) эффективностью и результативностью, (в) персоналом, и (г) бизнес-процессами;

(2) каждому методу управления поставлен в соответствие принцип управления. Напомним, что к наиболее известным принципам управления организацией относятся принципы [35–40], число которых варьируется от 4 до 14. Как следует из таблицы 2, предлагае-



Таблица 2

Взаимосвязи методов, принципов и подходов к управлению объектами социально-экономических систем [разработано автором]

Методы	Принципы	Подходы
Административные методы	Принципы и подходы к управлению организацией	
Определение и регламентация полномочий и использования власти	Соответствие знаний, умений, навыков и компетенций исполнителя занимаемой должности	Структурный
Распределение и согласование функций, констатация ответственности	Равномерность распределения трудоёмкости процессов управления организацией	Директивный
Предоставление права управления ресурсами	Соответствие полномочий и используемых для их осуществления ресурсов	Ресурсный
Управление коммуникациями в скалярных цепях	Формализация управленческих воздействий и субординация должностей на различных уровнях управления	Социальный
Экономические методы	Принципы и подходы к управлению эффективностью и результативностью	
Управление формами оплаты труда	Соответствие трудового вклада исполнителей в достижение цели организации и получаемой ими заработной платы	Экономический
Владение собственностью организации	Рациональная загрузка и использование основного и оборотного капитала организации	Прагматический
Управление системами премирования	Справедливое распределение полученных организацией результатов в условиях нестабильной окружающей среды	Эксклюзивный
Вознаграждение за снижение упущенной выгоды	Поиск резервов совершенствования деятельности организации и разработка рекомендаций по их использованию	Предпринимательский
Социально-психологические методы	Принципы и подходы к управлению персоналом	
Адаптация характера и манеры поведения личности к условиям выполнения трудовых функций	Максимальное использование трудового потенциала сотрудников организации и достижение синергетического эффекта	Адаптивный
Создание и сохранение социально-психологического климата в группах	Исключение факторов негативного воздействия на сотрудников и рабочие группы и эффективное управление конфликтами в организации	Корпоративный
Ориентация на создание ценностей потребителя и исполнителя	Формирование и развитие отношений в организации и с контрагентами	Маркетинговый
Поддержание стремления к удовлетворению потребностей высшего уровня	Развитие интеллектуального потенциала исполнителей и нематериальных активов организации	Мотивационный
Организационные методы	Принципы и подходы к управлению бизнес-процессами	
Регламентация и соблюдение такта технологических операций	Максимальная загрузка производственных мощностей, выявление и предотвращение форс-мажорных ситуаций при выполнении заказов потребителей	Оптимизационный
Внедрение процессного подхода (устранение межфункциональных барьеров)	Исключение потерь упущенной выгоды на стыках трудовых функций исполнителей и подразделений организации	Процессный
Управление изменениями в организации	Минимизация затрат, времени и упущенной выгоды при корректировке деятельности и реструктуризации организации	Ситуационный
Управление устойчивостью и устойчивым развитием организации	Учёт экономических, экологических и социальных аспектов устойчивого развития организации	Стратегический

мые принципы управления организацией представляют собой двухуровневую конструкцию. На первом уровне представлены группы данных принципов, а на втором уровне принципы управления. Поскольку каждый принцип связан с конкретным методом управления, то в соответствии с данными рис. 4 и 6–9 они связаны друг с другом благодаря актуальным качественным признакам и их дихотомиям. То есть можно утверждать, что в отличие от уже известных перечней принципов управления предлагаемые автором принципы сформированы на основе системного подхода;

(3) каждому методу управления поставлен в соответствие подход управления. Их также насчитывается 16, причём совместное их использование: (а) осуществляется на основе системного подхода, и (б) сопровождается чётко сформулированными связями по аналогии со связями принципов управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты, по мнению автора, являются основой для проведения дальнейших исследований на основе однозначно представленных групп методов управления транспортной организацией, а также отдельных методов управления, каждому из которых поставлены в соответствие принцип и подход к управлению, а также рекомендаций по формированию интегрированной системы управления цепями ценностей, снижающий возможность появления противоречий и конфликтов при создании ценности для конечных потребителей продукции и/или услуг.

Каждому изложенному в данной статье методу, принципу и подходу к управлению может быть присвоен соответствующий бинарный код, позволяющий обрабатывать информацию о состоянии систем управления различного типа и уровня с помощью компьютерного обеспечения управленческой деятельности применительно к транспортной отрасли. При этом снижается вероятность ошибок и, тем самым, повышается качество принимаемых управленческих решений и снижается время на его внедрение.

В ходе дальнейших исследований предполагается уточнить сущность и содержание так называемых систем «самоуправления» конечным потребителем продукции и/или услуг, предоставляемых транспортными организациями; сформировать подход к мониторингу

компонентов систем данного типа; оценить тенденции управления устойчивостью и устойчивого развития систем «самоуправления» конечным потребителем продукции и/или услуг с учётом экономического, социального и экологического аспектов управления данного типа; выявить особенности и механизм формирования «эффекта бычьего кнута» в системе управления цепями создания ценностей и разработать рекомендации по снижению его негативного влияния на результаты деятельности цепей различного типа.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. IAEA. International Atomic Energy Agency. Implementation of a management system for operating organizations of research reactors, 2013. Vienna International Centre, Vienna, Austria. [Электронный ресурс]: https://www-pub.iaea.org/mtcd/publications/pdf/pub1584_web.pdf. Доступ 08.01.2023.
2. Baron, J. N., Kreps, D. M. Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. New York: John Wiley, 1999, 624 p. ISBN 978-0471072539.
3. Armstrong, M. A handbook of human resource management practice. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006, 982 p. ISBN 978-0-7494-6964-1.
4. Chong, L., Ngolob, R. A., Thelma, D., Palaoag, T. D. Human Resource Management (HRM) Practices. Journal of Advanced Management Science, 2020, Vol. 8, No. 4, pp. 121–125. [Электронный ресурс]: <http://www.joams.com/uploadfile/2020/1204/20201204054001158.pdf>. Доступ 09.01.2023.
5. Nicolescu, O. Methods and Techniques Specific to Human Resource Management. Review of International Comparative Management, 2009, Vol. 10, Iss. 1, pp. 5–18. [Электронный ресурс]: https://rmci.ase.ro/no10vol1/Vol10_No1_Article1.pdf. Доступ 09.01.2023.
6. Huselid, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, No. 3, pp. 635–672. DOI: 10.5465/256741.
7. Orpen, C. The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. The Learning Organization, 1997, Vol. 4, No. 2, pp. 53–60. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696479710160906>.
8. Den, H. D. N., Verbarg, R. M. High performance work systems, organizational culture and firm performance. Human Resource Management Journal, 2004, No. 14, pp. 55–78. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00112.x>.
9. Frye, M. B. Equity-based compensation for employees: Firm performance and determinants. Journal of Financial Research, 2004, Vol. 27, No. 1, pp. 31–54. DOI: 10.1111/j.1475-6803.2004.00076.x.
10. Janod, V., Saint-Martin, A. Measuring the Impact of Work Reorganization on Firm Performance: Evidence from French Manufacturing, 1995–1999. Labour Economics, 2004, Vol. 11, No. 6, pp. 785–798. DOI: 10.1016/j.labeco.2004.04.001.
11. Horgan, J., Mohalu, P. Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: a test of the complementarity hypothesis. International Journal of Human Resource Management, 2006, Vol. 17, No. 3, pp. 414–439. DOI: 10.1080/09585190500521409.
12. Bashir, S., Khattak, H. R. Impact of selected HR practices on perceived employee performance, a study of





Public Sector Employees in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 2008, Vol. 5, No. 4, pp. 243–252. [Электронный ресурс]: https://www.researchgate.net/publication/287100352_Impact_of_selected_HR_practices_on_perceived_employee_performance_a_study_of_public_sector_employees_in_Pakistan. Доступ 09.01.2023.

13. Aguinis, H., Joo, H., Gottfredson, R. K. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money? *Business Horizons*, 2013, Vol. 56, No. 2, pp. 241–249. DOI: 10.1016/j.bushor.2012.11.007.

14. Fahim, M. G. A. Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 2018, Vol. 3, No. 2, pp. 20–39. DOI: 10.1108/REPS-07-2018-002.

15. Ulrich, D. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997, 304 p. ISBN-13978-0875847191.

16. Capelli, P., Neumark, D. Do «high-performance» work practices improve establishment level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 1999, Vol. 54, No. 4, pp. 737–775. [Электронный ресурс]: https://www.researchgate.net/publication/5195348_Do_High_Performance_Work_Practices_Improve_Establishment-Level_Outcomes/link/55c37f2a08aeca747d5fa6fb/download. Доступ 09.01.2023.

17. Guest, D. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 2011, Vol. 21, No. 1, pp. 3–13. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x.

18. Gutterman, A. S. *Managing Sustainability*, New York: Routledge, 2020, 192 p. ISBN 9780367518547.

19. Alshammari, A. A. The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 2020, Vol. XXIX, No. 4, pp. 714–721. DOI: 10.24205/03276716.2020.876.

20. Purcell, J. The challenge of human resource management for industrial relations research and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 1993, Vol. 4, No. 3, pp. 511–527. DOI: 10.1080/0958199300000034.

21. Guest, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 1997, Vol. 8, No. 3, pp. 263–276. DOI: 10.1080/09581997341630.

22. Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 2005, Vol. 36, No. 1, pp. 39–47. [Электронный ресурс]: https://www.researchgate.net/publication/261215048_boselie_dietz_boon_2005_hrmj. Доступ 09.01.2023.

23. Dessler, G. *Human Resource Management*. 11th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2007, 401 p. ISBN 9780131976061.

24. Foss, N. J., Laursen, K., Pedersen, T. Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science*, 2011, Vol. 22, No. 4, pp. 980–999. DOI: 10.2307/20868907.

25. Laursen, K., Foss, N. J. Human Resource Management Practices and innovation. *SSRN Electronic Journal*, [Электронный ресурс]: https://www.researchgate.net/publication/256035118_Human_Resource_Management_Practices_and_Innovation/link/

5a1e87870f7e9b9d5efff4e8/download. Доступ 09.01.2023.

26. Alusa, K., Kariuk, A. Human Resource Management Practices, Employee Outcome and Performance of Coffee Research Foundation, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 2015, Vol. 7, No. 3, pp. 72–79. [Электронный ресурс]: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/19502>. Доступ 09.01.2023.

27. Sepahvand, R., Khodashahri, R. B. Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 2021, Vol. 14, No. 2, pp. 437–468. DOI: 10.22059/IJMS.2020.291391.673843.

28. Yao, T.; Qiu, Q.; Wei, Y. Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, No. 76, pp. 1–8. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.03.018.

29. Тяпухин А. П. Логистика. Управление цепями поставок. – М.: КноРус, 2018, 454 с. ISBN 978-5-9916-1788-8.

30. Bailey, K. D. *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*. London: Sage Publications, Inc., 1994, 90 p. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781412986397>.

31. Creswell, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. USA: SAGE Publications, Inc., 2014, 273 p. ISBN 978-1-4129-6556-9.

32. Hameed, H. Quantitative and qualitative research methods: Considerations and issues in qualitative research. [Электронный ресурс]: https://www.researchgate.net/publication/342491265_Quantitative_and_qualitative_research_methods_Considerations_and_issues_in_qualitative_research/link/5ef6c13b92851c52d60064b5/download. Доступ 09.01.2023.

33. Strauss, A. L., Corbin, J. M. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 1st edition. Newbury Park: SAGE Publications, 1991, 270 p. ISBN-13 978-0803932517.

34. Dolan, S. L., Richley, B. A. Management by values (MBV): a new philosophy for a new economic order. *Handbook of Business Strategy*, 2006, Vol. 7, Iss. 1, pp. 235–238. DOI: 10.1108/10775730610618873.

35. Deming, W. E. *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute for Technology Press, 1982, 507 p. ISBN 9780262541152.

36. Drucker, P. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954, 416 p. ISBN 9780062005441.

37. Fayol, H. *General and Industrial Management*. Paris: Institute of Electrical and Electronics Engineering, 1916, 142 p. ISBN-13 978-0879421786. [Электронный ресурс]: <https://f.hypotheses.org/wp-content/blogs.dir/1931/files/2016/09/Fayol-1916.pdf>. Доступ 09.01.2023.

38. Liker, J. K. *The Toyota way: 14 Management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004, 350 p. ISBN 9780071392310.

39. Taylor, F. W. *The principles of Scientific Management*. New York, London: Harper and Brothers Publishers, 1919, 144 p. [Электронный ресурс]: [https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf). Доступ 09.01.2023.

40. Urwick, L. F. *The Elements of Administration*. New York: Harpen and Row, 1943, 132 p. DOI: <https://doi.org/10.2307/1948847>.

Информация об авторе:

Тяпухин Алексей Петрович – доктор экономических наук, профессор, директор Оренбургского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Оренбург, Россия, artuapuhin@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 09.01.2023, одобрена после рецензирования 27.02.2023, принята к публикации 03.03.2023.