



**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ЗАВТРА**



VI Всероссийский сетевой конкурс студенческих проектов с участием студентов с инвалидностью

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет»

Направление «Профессиональное завтра в менеджменте»

Номинация «Управленческий проект»

Корпоративный клуб «Комьюнити» как метод всесторонней интеграции сотрудников с НОДА в ООО «Директ-Авто»

Выполнили:

Малинин Максим Сергеевич
Малинина Анастасия Германовна

Руководитель:

Денисова Ольга Александровна,
д.п.н., профессор, зав. кафедрой
дефектологического образования,
директор РУМЦ СЗФО ЧГУ

Череповец, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Объект управления и его характеристика	3
2. Анализ и оценка актуального состояния объекта управления.....	6
3. Обоснование стратегии создания инклюзивной среды организации	10
4. План реализации корпоративного клуба «Комьюнити»	12
5. Методы контроля за выполнением задач и анализ результатов	13
6. Социальная и экономическая целесообразность управленческого проекта.....	14

1. Объект управления и его характеристика

По статистике Пенсионного фонда¹ на 01.01.2022 года на территории Российской Федерации официально трудоустроено 1559 тыс. инвалидов, в том числе 1 группы – 43 тыс., 2 группы – 511 тыс., 3 группы – 1005 тыс. Самый высокий уровень безработицы по итогам 2021 года был зафиксирован для инвалидов 1 группы и составил 30,4%.

Согласно отчету Департамента труда и занятости населения Вологодской области² за 2022 год, из 25,6 тыс. инвалидов трудоспособного возраста в регионе работают 6,4 тыс. человек. При этом статистика показывает, что число трудоустроенных инвалидов в соотношении с группой инвалидности составляет: 1 группа – 4,9%, 2 группа – 11,3%, 3 группа – 27,4%. Самой нетрудоустроенной является 1 группа инвалидности.

Одной из самой сложной с точки зрения трудоустройства является категория инвалидов 1 группы с нарушением опорно-двигательного аппарата (НОДА). Есть ряд причин, которые препятствуют трудоустройству данной категории граждан:

- сложность самостоятельно передвижения до места работы;
- отсутствие специальных условий на территории работодателя, таких как пандусы, ширина дверей и проемов, наличие ступеней без специальных подъемных механизмов и лифтов, оборудованных санитарных комнат и зон отдыха;
- негативное влияние на трудовой процесс специфики заболевания сотрудника;
- необходимость закрепления курирующего сотрудника, который будет решать возникающие технические проблемы, препятствующие выполнению сотрудником должностных обязанностей.

¹ Пенсионный фонд Российской Федерации. – Режим доступа: <https://pfr.gov.ru/>

² Отчет начальника Департамента труда и занятости населения Вологодской области за 2022 год

Указанные стоп-факторы формируют у работодателей следующую картину: предприятию вместо решения бизнес задач придётся сосредоточиться на множестве нюансов, связанных с созданием условий труда для сотрудника с инвалидностью. Таким образом, экономическая целесообразность такого кадрового назначения, на взгляд работодателя, не велика.

Согласно социологическому исследованию доступности услуг и рынка труда для людей с инвалидностью в 2022 году³, чаще всего дискриминация в процессе поиска и устройства на работу становилась препятствием для респондентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата (42%). Однако именно данная категория граждан демонстрирует самую высокую заинтересованность в трудовой деятельности.

78% кандидатов с инвалидностью отметили важность дистанционного формата работы. Более 70% сделали акцент на важности адаптации среды под запросы каждого конкретного сотрудника с инвалидностью. В числе мер адаптации - обучение, обустройство рабочего места и наличие куратора.

Для решения проблемы трудоустройства инвалидов 1 группы с НОДА на территории Вологодской области была разработана модель трудовой интеграции данной категории граждан с помощью создания логистической компании. Наши исследования [Приложение 2] показали, что отрасль грузовых перевозок высоко востребована в сегментах B2B, B2C, и B2G, имеет перспективы развития и идеально подходит для удаленного формата работа.

21 апреля 2023 года была зарегистрирована логистическая компания ООО «Директ-Авто» (ИНН 3528337569). Отличительной особенностью нашей организации является корпоративная политика в части формирования штата сотрудников, было принято решение, что работать у нас будут инвалиды-колясочники. Социальный эффект от создания социального предприятия:

³ <https://nafi.ru/en/projects/sotsialnoe-razvitie/formirovanie-inklyuzivnoy-sredy-v-rossii/>

3 рабочих места для инвалидов 1 группы с НОДА в 2023 году и ещё 3 рабочих места в 2024 году.

Цель корпоративного клуба «Комьюнити»: создание неформальной атмосферы, способствующей максимальному раскрытию потенциала каждого сотрудника, увеличению их финансовой независимости, вовлечение в решение реальных бизнес-кейсов без привязки к узконаправленным социальным направлениям.

Задачи корпоративного клуба «Комьюнити»:

1. Поиск и тестирование потенциальных кандидатов с инвалидностью на наличие необходимых коммуникативных навыков и способности эффективно организовать свой рабочий день в удаленном формате работы;

2. Создание постоянно действующего взаимодействия (онлайн и офлайн) с психологом-коучем в формате групповых встреч и «один на один», направленного на достижение следующих подзадач:

- сплочение команды и работы на общий результат;
- поддержание мотивации, чтобы развиваться и работать было желанием самих сотрудников, а не с позицией руководства;
- поиск источников жизненной энергии;
- развитие навыков проявляться и быть активным в силу своих особенностей и возможностей;
- снятие коммуникативных барьеров при общении с водителями и грузовладельцами (как правильно отстаивать свои интересы, развивать эмоциональный интеллект);

3. Обучение новой профессии логиста с нуля согласно разделам:

- основы продаж (книга продаж, скрипты, работа в Битрикс, насколько гибко необходимо вести финансовые переговоры, как выстраивать приоритеты погрузок и задач);

- основы грузоперевозок (виды автомобильного грузового транспорта, особенности погрузок, принцип построения маршрута и определения стоимости поездки, документы для погрузки, пример заполнения);

- какую отчетность вести сотрудникам и как;

4. Формирование в медиа пространстве устойчивого образа успешности и продуктивности сотрудников с инвалидностью как полноценных членов общества, вызывающих не жалость и досаду, а восхищение и желание сотрудничать.

5. Создание контента для активного ведения социальных сетей компании и транслирования успешного опыта ведения бизнеса с сотрудниками с инвалидностью.

2. Анализ и оценка актуального состояния объекта управления

Проект корпоративного клуба «Комьюнити» нацелен на поиск таких кандидатов с НОДА, которые хотят развиваться, осваивать новую профессию реализовываться в профессиональном плане, получая за свой труд достойную зарплату. Проблема многих организаций, внедряющих инклюзивные практики, заключается в том, что на внедрении сотрудника с инвалидностью в должность основная функция поддержки заканчивается. Команда нашего проекта убеждена, что организационная, психологическая и мотивационная поддержка необходима на протяжении всей трудовой деятельности. Именно такой формат способен повысить уровень трудовой и социальной интеграции сотрудника с инвалидностью в общество, а также обеспечить достижения высоких экономических показателей предприятия.

SWOT-анализ корпоративного клуба «Комьюнити»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1. Социально ориентированная модель предприятия: сотрудниками являются инвалиды 1 группы с НОДА; 2. Уникальность проекта, в Вологодской области нет подобных логистических компаний с таким кадровым наполнением; 3. Детально разработана программа и задачи развития клуба; 4. Высокая квалификация и опыт работы руководителя клуба, психолога-коуча с людьми с ОВЗ (более 15 лет);	1. Состояние здоровья сотрудников может влиять на производительность труда; 2. Необходимость финансирования деятельности корпоративного клуба; 3. Длительность обучения новой

<p>5. Развитие комфортной и высокопроизводительной среды для сотрудников, формирование комплексной психологической и организационной поддержки, направленной на максимальную интеграцию людей с инвалидностью в общество;</p> <p>6. Индивидуальный подход к каждому сотруднику с учетом его особенностей и потребностей;</p> <p>7. Возможность обучения в онлайн формате;</p> <p>8. Достижение высоких экономических показателей предприятия.</p> <p>9. Высокий уровень погруженности в практику создания инклюзивной культуры на предприятии (ген.директор и руководитель логистического отдела являются магистрантами ЧГУ по направлению «Инклюзивное образование»);</p> <p>10. Пройдены ген.директором и руководителем логистического отдела курсы повышения квалификации «Взаимодействие работодателя и куратора практики с обучающимся инвалидом, в том числе с применением дистанционных технологий»</p>	<p>профессии зависит от индивидуальных особенностей сотрудников с НОДА.</p>
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<p>1.Выход проекта на разные уровни медиа пространства для формирования устойчивого образа надежности и ответственности сотрудников с НОДА;</p> <p>2. Муниципальная поддержка проекта;</p> <p>3. Бесплатное предоставление помещения для проведения очных тренингов для сотрудников с инвалидностью РУМЦ СЗФО ЧГУ;</p> <p>4. Участие проекта во всероссийских форумах, конкурсах, расширение партнерских отношений;</p> <p>5. Оплата функционирования клуба за счет привлечения грантовой поддержки.</p>	<p>1. Нежелание потенциальных клиентов (ЦА) сотрудничать с нашей компанией вследствие действия стереотипного мышления;</p> <p>2. Высокая конкуренция не позволит занять желаемую долю рынка;</p>

Матрица оценки ключевых факторов

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			
Факторы внешней и внутренней среды компании	Удельный вес фактора, А	Оценка, В	Итоговая оценка, С = А * В
1. Социально ориентированная модель предприятия: сотрудниками являются инвалиды 1 группы с НОДА;	0,15	5	0,75
2. Уникальность проекта, в Вологодской области нет подобных логистических компаний с таким кадровым наполнением;	0,05	5	0,25
3. Детально разработана программа и задачи развития клуба;	0,05	5	0,25
4. Высокая квалификация и опыт работы руководителя клуба, психолога-коуча с людьми с ОВЗ (более 15 лет);	0,05	5	0,25
5. Развитие комфортной и высокопроизводительной среды для сотрудников, формирование комплексной психологической и организационной поддержки, направленной на максимальную интеграцию людей с инвалидностью в общество;	0,1	5	0,5
6. Индивидуальный подход к каждому сотруднику с учетом его особенностей и потребностей;	0,15	5	0,75
7. Возможность обучения в онлайн формате;	0,25	5	1,25
8. Достижение высоких экономических показателей предприятия.	0,1	5	0,5
9. Высокий уровень погруженности в практику создания инклюзивной культуры на предприятии (ген.директор и руководитель логистического отдела являются магистрантами ЧГУ по направлению «Инклюзивное образование»);	0,05	5	0,25

10. Пройдены ген.директором и руководителем логистического отдела курсы повышения квалификации «Взаимодействие работодателя и куратора практики с обучающимся инвалидом, в том числе с применением дистанционных технологий»	0,05	5	0,25
ИТОГО:	1	-	5
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ			
1. Состояние здоровья сотрудников может влиять на производительность труда;	0,4	3	1,2
2. Необходимость финансирования деятельности корпоративного клуба;	0,4	5	2,0
3. Длительность обучения новой профессии зависит от индивидуальных особенностей сотрудников с НОДА.	0,2	2	0,4
ИТОГО:	1	-	3,6
ВОЗМОЖНОСТИ			
1.Выход проекта на разные уровни медиа пространства для формирования устойчивого образа надежности и ответственности сотрудников с НОДА;	0,25	4	1,0
2. Муниципальная поддержка проекта;	0,1	3	0,3
3. Бесплатное предоставление помещения для проведения очных тренингов для сотрудников с инвалидностью РУМЦ СЗФО ЧГУ;	0,1	4	0,4
4. Участие проекта во всероссийских форумах, конкурсах, расширение партнерских отношений;	0,25	5	1,25
5. Оплата функционирования клуба за счет привлечения грантовой поддержки.	0,3	5	1,5
ИТОГО:	1	-	4,45
УГРОЗЫ			
1. Нежелание потенциальных клиентов (ЦА) сотрудничать с нашей компанией вследствие действия стереотипного мышления;	0,6	4	2,4
2. Высокая конкуренция не позволит занять желаемую долю рынка;	0,4	4	1,6
ИТОГО:	1	-	4

По результатам матрицы оценки ключевых факторов были получены следующие данные:

- взвешенная оценка по возможностям составляет 4,45 баллов;
- взвешенная оценка по угрозам составляет 4,0 балла;
- взвешенная оценка по сильным сторонам составляет 5,0 баллов;
- взвешенная оценка по слабым сторонам составляет 3,6 баллов.

Можно сделать вывод о том, что возможности преобладают над угрозами, а сильные стороны преобладают над слабыми. В результате можно сделать вывод о том, что логистическая компания «Директ-Авто» с ее корпо-

ративным клубом «Комьюнити» попадают в поле «СИБ», т. е. поле возможностей и сильных сторон.

Матрица решений SWOT-анализа

ПОЛЕ СИБ	ПОЛЕ СУИ
1. Построение узнаваемого бренда социального предприятия логистической направленности; 2. Формирование лояльного отношения ЦА (B2B) к компании и повышение конверсии; 3. Успешная самореализация и трудовая интеграция сотрудников с НОДА; 4. Увеличение компании влечет за собой расширение штата, социальный эффект растет пропорционально росту доверия к бренду и качеству услуг.	1. Акцент маркетинговой стратегии развития на социальной ответственности, преимуществах работы с «особой» категорией сотрудников; 2. Расширение ЦА преимущественное за счет компаний сегмента среднего и крупного бизнеса, лояльного к программам социальной ответственности и инклюзивной культуры; 3. Увеличение ассортимента предлагаемых услуг: функция «домашний переезд» (B2C).
ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ
1. Участие в форумах и грантовых конкурсах для обеспечения финансирования клуба «Комьюнити»; 2. Индивидуальный подход к обучению позволяет нивелировать разную степень обучаемости у сотрудников с НОДА; 3. Формат работы логиста позволяет выполнять работу и в период осложнения хронических заболеваний; в случае невозможности - текущие загрузки могут быть временно перераспределены на другого сотрудника.	1. Обучение сотрудников основам продаж и эффективной работе с клиентами; 2. Формирование книги продаж как рабочего инструмента для работы логистов.

Штатную структуру ООО «Директ-Авто» можно представить следующим образом:

1. Генеральный директор;
2. Руководитель логистического отдела;
3. Психолог-коуч (не в штате, проектная работа до договора);
4. Логисты.

Главным рабочим звеном нашей организации является логист.

К основным функциям логиста относятся:

1. поиск контрагентов, владельцев грузов;
2. организация процесса взаимодействия с грузовладельцами или логистами, представляющими их интересы, а также с владельцами грузового транспорта на предмет транспортировки грузов в установленные сроки с соблюдением норм и требований, предъявляемых к перевозке соответствующей категории грузов;
3. ведение соответствующего документооборота;

4. согласование финансовых условий перевозки груза со всеми участниками логистической цепочки;
5. отслеживание процесса прохождения и хранения грузов.
6. работа с контрагентами в случаях возникновения конфликтных ситуаций.
7. работа с таможенными органами по прохождению зарубежных грузов.

В нашем микропредприятии должность юриста не выделена, поэтому обязанности по составлению договоров на оказание услуг с контрагентами переходят в обязанности логиста. При этом шаблоны основных форм договоров уже подготовлены.

Ведение бухгалтерского учета, работа в 1С-Бухгалтерии, взаимодействие с государственными органами, сдача бухгалтерской отчетности, работа с банком и кадровый учет находятся в ведении бухгалтера на аутсорсинге.

Руководитель логистического отдела проводит обучение логистов по продажам, выстраивает эффективность функционирования отдела для достижения поставленных планов продаж, совместно с генеральным директором разрабатывает стратегию привлечения ключевых партнеров (ЦА).

Вопросы стратегического планирования, формирования финансовой модели предприятия и развитие бренда находятся в компетенции генерального директора. Развитие партнерской сети также входит в обязанности главы компании.

3. Обоснование стратегии создания инклюзивной среды организации

В отчете консалтинговой компании Accenture «Равноправие: преимущество включения людей с ограниченными возможностями»⁴, подготовленном в сотрудничестве с американской некоммерческой организацией Disability:IN и Американской ассоциацией людей с ограниченными возможностями (AAPD), были опубликованы данные о том, что компании, предло-

⁴ <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/persons-with-disabilities>

жившие инклюзивную рабочую среду для сотрудников с ограниченными возможностями, в среднем достигли увеличения оборота на 28%, увеличения нормы экономической прибыли на 30% и двукратного увеличения чистого дохода по сравнению с конкурентами в отрасли.

Формирование инклюзивной среды в логистической компании «Директ-Авто» строится благодаря функционированию корпоративного клуба «Комьюнити». В рамках клуба предполагается реализация 2 программ:

1. Построение инклюзивной среды внутри компании (программа представлена в Приложении 1);
2. Формирование внешнего имиджа социального предприятия.

1 программа корпоративного клуба

Цель: психологическое сопровождение сотрудников с инвалидностью на протяжении всего трудового сотрудничества.

Функции: отбор кандидатов, диагностика, развитие коммуникативных навыков, повышение самооценки и психологической устойчивости в стрессовых ситуациях, профилактика эмоционального выгорания, поддержание психо-эмоционального здоровья сотрудников, сплочение коллектива, помощь в разрешении конфликтных ситуаций, улучшение взаимодействия между сотрудниками, повышение стрессоустойчивости, проработка зависимостей, в том числе от мнения окружающих, изучение механизмов работы с агрессией, как ее локализовать и обратить в рабочее русло.

2 программа корпоративного клуба

Цель: сделать лояльность и узнаваемость бренда компании ведущим инструментом расширения целевой аудитории, повышения финансовых результатов и создание условий для масштабирования проекта на другие регионы России.

Функции:

- популяризация проактивной жизненной позиции сотрудников с НОДА (сотрудничество со СМИ, ведение мотивационного блога о возможно-

стях и способностях инвалидов с НОДА, коллаборации с блогерами, взаимодействие с продюсерскими центрами, публикации в изданиях статей о возможностях социального предпринимательства и преимуществах найма людей с инвалидностью);

- обеспечение эффективной деятельности организации при сохранении здорового психологического климата в коллективе.

4. План реализации корпоративного клуба «Комьюнити»

Этапы	Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственные
Подготовительный	Поиск психолога-коуча	01.06.2023	Генеральный директор
	Разработка комплексной программы психологической поддержки сотрудников и процедуры отбора кандидатов	15.07.2023	Психолог-коуч
	Согласование программы клуба	01.08.2023	Генеральный директор, руководитель логистического отдела, психолог-коуч
	Поиск, тестирование и первичный отбор кандидатов с инвалидностью	01.09.2023	Психолог-коуч
	Итоговое собеседование и утверждение в должности	15.09.2023	Генеральный директор, руководитель логистического отдела, психолог-коуч
Внедрение сотрудников в должность	Корректировка программы под индивидуальные потребности сотрудника с НОДА	01.10.2023	Психолог-коуч
	Обучение продажам и ведение психологической поддержки согласно программе	01.12.2023 / бессрочно	руководитель логистического отдела, психолог-коуч
Построение бренда	Съемка роликов с участием сотрудников с НОДА	15.11.2023	Оператор (по ГПХ)
	Развитие блога компании	01.06.2024	SMM (по ГПХ)
	Участие во всероссийских форумах, конкурсах, стратегических сессиях	бессрочно	Генеральный директор
	Взаимодействие со СМИ	бессрочно	Генеральный директор
Создание благоприятных условий для сотрудников	Оценка изменения психо-эмоционального состояния сотрудников, рекомендации по дальнейшему взаимодействию	15.01.2024	психолог-коуч,
	Индивидуальные	01.02.2024	Логисты

	консультации с психологом-коучем		
	Групповые тренинги и встречи разного формата для личностного роста, формирования положительного климата внутри компании	бессрочно	психолог-коуч, логисты, руководитель логистического отдела, оператор, SMM
Контрольный	Оценка эффективности корпоративной политики, внесение корректировок	01.03.2024	Генеральный директор

5. Методы контроля за выполнением задач и анализ результатов

Для осуществления контроля над выполнением задач генеральным директором проводятся еженедельные совещания с ответственными лицами по проведенным работам в соответствии с декомпозицией целей, проработка и обсуждение сложных вопросов, постановка задач на следующую неделю.

Оценка работы SMM-специалиста будет осуществляться по наращиванию количества подписчиков на социальные сети, активности подписчиков, количеству просмотров и другим метрикам.

Результатом эффективного обучения со стороны руководителя логистического отдела будет увеличение ЦА и повышение конверсии, что напрямую отразится на повышении прибыльности компании.

Психолог-коуч с периодичностью в 2 недели предоставляет отчет о психологическом климате внутри организации, с оценкой сильных и слабых сторон, в отношении каких моментов необходимо двигаться дальше. Стоит отметить, что конфиденциальность индивидуальных консультаций сохраняется, психолог представляет генеральному директору лишь сводный анализ полученных исследований для оценки текущей ситуации внутри коллектива.

Для оценки эффективности проводимых мероприятий корпоративным клубом для сотрудников проводится получение обратной связи, где

указывается, какие инструменты являются важными и значимыми с их точки зрения, и что необходимо изменить.

6. Социальная и экономическая целесообразность управленческого проекта

Построение грамотной системы адаптации, внедрения и сопровождения сотрудников с инвалидностью позволит повысить производительность труда, наладить эмоциональный климат в коллективе, выстроив его на взаимопомощи, поддержке и включенности всех членов команды в работе на общий результат.

Экономическая целесообразность внедрения корпоративного клуба «Комьюнити» оценивается не только с позиции повышения эффективности работы внутри коллектива, но и с точки зрения предполагаемой эффективности маркетинговой стратегии развития социального бренда как надежного партнера в решении вопросов транспортировки грузов.

В своем выступлении на паблик-токе Green Speech директор «Фабрики позитивных изменений» Владимир Вайнер привел результаты исследований, проводимых в 2008, 2009, 2011, 2014 годах по вопросу влияния социальной составляющей на продажи товаров и услуг. По всем периодам статистика показала примерно одинаковый тренд: 60%-85% покупателей выбирают «социально-обогащенный» товар, то есть из двух одинаковых товаров или услуг при прочих равных условиях клиент выбирает тот, который несет социальную пользу. Покупателю важно чувствовать себя сопричастным заявленному социальному эффекту, уровень удовлетворенности продуктом становится выше. Полученные результаты исследований позволяют сделать предположение, что экономическая эффективность логистической компании ООО «Директ-Авто» будет выше при её продвижении с помощью транслирования социального воздействия проекта.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ОПИСАНИЕ 1 ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОГО КЛУБА «КОМЬЮНИТИ»

Программа реализации работы психолога:

1. Отбор кандидатов на должность логиста компании:

1.1. Видео-визитка: кандидату необходимо записать видео (не более 5 мин), в котором он ответит на следующие вопросы:

* ФИО * Ваши хобби * 3 книги, которые произвели на Вас впечатление и почему * Что для Вас ценно в людях? * Если бы Вы проводили собеседование на должность логиста, на какие качества вы бы обратили внимание? * Можете ли вы привести пример, когда совершили ошибку на работе? Как справились? * Опишите, как бы вы справились с ситуацией, если бы от вас требовалось выполнить несколько задач к концу дня, и не было никакого мыслимого способа завершить их. * Назовите 5 своих положительных качеств, которые вам помогают в работе и в жизни * Назовите 3 качества, которые вас в себе не устраивают * Спойте припев любимой песни.

1.2. Оценка коммуникативных навыков (методы: тестирование, анкетирование, интервьюирование, наблюдение)

1.3. Беседа с психологом;

1.4. Характерологический Тест Толкачева-Бородянского;

1.5. Подготовка отобранных кандидатов к собеседованию с генеральным директором и руководителем отдела логистики.

2. Психологическое сопровождение трудоустроенных сотрудников:

2.1. Индивидуальное психологическое консультирование (очно и онлайн). Индивидуальные системные расстановки, гештальт-терапия, метафорические карты (по запросу/1 р. в 2 недели).

Цель: оказание помощи конкретному сотруднику, которая направлена на поиск оптимальных решений имеющихся у него проблем. Как следствие, получение клиентом навыков гармоничной жизни с собой и своим окружением. Это личностный рост, самостоятельное развитие клиента, возвращение индивидуума на позицию психологического здоровья, духовной зрелости, полной самостоятельности.

2.2. Терапевтические группы очно и онлайн (1 раз в 2 недели, продолжительность - 1.5 часа). Цель:

- выявление и решение индивидуальных психологических проблем;
- изменение стереотипов поведения в сторону улучшения и расширения коммуникативных возможностей, социальной адаптации и эффективности общения с другими людьми;
- раскрытие и реализация личностного потенциала участников группы, увеличение работоспособности и содействие карьерному росту.
- устранение негативной симптоматики, формирование позитивной жизненной позиции и улучшение общего психологического фона.
- снятие коммуникативных барьеров.

2.3. Тренинг «Энергия и Я» (в течении года). Продолжительность: 3 дня по 5 часов. Цель: активизация внутренних сил, энергии, жизненного ресурса для достижения наивысшей результативности в личной и профессиональной деятельности.

2.4. Комадообразующий тренинг (1 раз в год. 2 дня по 5 часов). Цель: помочь создать коллектив, работающий, как единое целое: слажено, без конфликтов. Цель: улучшение отношений внутри коллектива, повышение уверенности в себе, своих силах, поднятие мотивации и эффективности выполнения поставленных задач, развитие коммуникативной компетенции.

2.5. Трансформационные психологические игры (1 раз в два месяца)
Цель: Раскрытие и трансформация личностного потенциала.

3. Оценка эффективности трудового сотрудничества:

- оценка психологического климата в компании (тест-диагностика, опросник, беседа с психологом), по завершению испытательного срока сотрудника и далее каждое полугодие. Цель: повышение эффективности, продуктивности и мотивации сотрудников, профилактика эмоционального выгорания;

- опрос удовлетворенности сотрудников (ежегодно). Цель: сохранение психоэмоционального здоровья сотрудников, получение качественной обратной связи по вопросу удовлетворенности условиями труда, понимание и повышение уровня производительности труда.

4. Стратегическое планирование (ежегодно). Цель: обеспечение эффективной деятельности организации в обозримой перспективе при сохранении здорового психологического климата в коллективе.

4.1. Интерпретация диагностического инструментария по каждому сотруднику и коллективу в целом;

4.2. Отчетные мероприятия для управляющего аппарата компании: круглый стол, стратегическое планирование эффективного корпоративного развития.

1 программа корпоративного клуба включает в себя также обучение по продажам, согласно плану:

- основы продаж (книга продаж, скрипты, работа в Битрикс, уровень гибкости финансовых переговоров, как выстраивать приоритеты погрузок и задач)

- основы грузоперевозок (виды транспорта, особенности погрузок, принцип построения маршрута и определение стоимости поездки, документы для погрузки, пример заполнения);

- отчетность сотрудников.

Обучение продажам будет осуществляться руководителем отдела логистики, имеющего опыт построения отдела продаж на крупном производственном предприятии города и создания всероссийской дилерской сети вне-

дорожной техники. По мере развития компании и расширения штата будет организовано прохождение группового тренинга по продажам с привлечением профессиональных спикеров из данной сферы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Научная статья
УДК 364.12

Характеристика возможностей трудоустройства логистических компаний

Максим Сергеевич Малинин^{1*}, Малинина Анастасия Германовна²

^{1,2} Череповецкий государственный университет,

Череповец, Россия,

¹ malinin-ms@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-0581-9113>

² shohalova@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-5276-3870>

Аннотация. В статье описываются тенденции грузовых автоперевозок на фоне мировой геополитической нестабильности и последствий пандемии. Рассматриваются причины смены вектора развития логистической отрасли на аутсорсинг. Описывается модель и штатное расписание логистического микропредприятия. Особый акцент сделан на требованиях к потенциальным кандидатам в автотранспортную компанию и обзор представленных вакансий на рынке труда. Затрагивается вопрос о возможностях и проблемах трудоустройства людей с инвалидностью в логистических компаниях.

Ключевые слова: логистическая компания, автомобильные грузоперевозки, логист, аутсорсинг, логистическая цепочка

Characteristics of Employment Opportunities of Logistic Companies

Maxim S. Malinin^{1*}, Anastasia G. Malinina²

^{1,2} Cherepovets State University,

Cherepovets, Russia

¹ malinin-ms@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0006-0581-9113>

² shohalova@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-5276-3870>

Abstract. The article describes the trends in trucking on the background of the global geopolitical instability and the consequences of the pandemic. The reasons for changing the vector of development of the logistic industry to outsourcing are considered. The model and staffing of a logistic micro-enterprise are described. Particular emphasis is placed on the requirements for potential candidates for a motor transport company and an overview of the vacancies presented on the labor market. The issue of opportunities and problems of employment of people with disabilities in logistic companies is raised.

Keywords: logistic company, trucking, logistician, outsourcing, supply chain

Введение

Работа транспортных компаний России очень сильно сосредоточена на персонале. Несмотря на автоматизацию многих процессов человеческий фактор в этой сфере имеет огромное значение. Именно поэтому наблюдается высокая потребность в качественном штате, и возможности трудоустройства в логистических компаниях имеют высокий потенциал.

Ситуация мировой геополитической нестабильности привела к соответствующим изменениям в области торговли. Это подтверждает исследование агентства PwC⁵, которое проводило опрос руководителей предприятий отдельных отраслей, интенсивно использующих цепочки поставок. 63% респондентов высказались за повышение эффективности, 59% - за более качественное управление или сокращение затрат в логистических цепочках.

В связи с действующими санкциями в отношении Российской Федерации происходит замещение рынков сбыта и импорта товаров, вместо Европы вектор развития российской логистики смещается на Азию, Турцию и Индию⁶. Кроме того, уже происходит формирование отдельного направления логисти-

⁵ Аналитическая статья на RBK «Тренды в области логистики и доставки в 2023 году» <https://companies.rbc.ru/news/TEkcLjxZjR/trendyi-v-oblasti-logistiki-i-dostavki-v-2023-godu/>

⁶ Самые важные изменения в логистике в 2023 году <https://www.if24.ru/samye-vazhnye-izmeneniya-v-logistike-v-2023-godu/>

ческого бизнеса для организации оптовых поставок товаров через дружественные страны для последующей перепродажи на территории России. Данная схема ведет к значительному повышению стоимости логистической цепочки, поэтому на ряд товаров будет происходить импортозамещение.

Американское издание The New York Times провело исследование о влиянии антироссийских санкций на экономику РФ⁷. Вместо ожидаемого спада российского ВВП на 20% по результатам 2022 года мы увидели снижение лишь на 2,2%. Более того, по данным Федеральной таможенной службы российский экспорт за первые 9 месяцев 2022 года увеличился на 25% (\$431 млрд) по сравнению с аналогичным периодом 2021 года. Однако в 2023 году отдел макроэкономического анализа ФГ «Финанм» прогнозирует значительное снижение экспорта в связи с замедлением роста мировой экономики вследствие продолжающегося ужесточения денежно-кредитной политики мировых Центробанков. При этом наращивание экспорта в регионах Юго-Восточной Азии, Турции, Африки и Латинской Америки будет усиливаться.

Основная часть

В условиях повышенной неопределенности необходимо максимально четко структурировать и грамотно выстраивать организацию внутри самой логистической компании. Поскольку мы наблюдаем тенденцию на снижение логистических издержек, то эффективность транспортной компании должна быть максимально высокой. Это позволит не только оставаться на плаву в большой конкурентной среде, но и активно расширять партнерские отношения за счет большего охвата взаимовыгодных контрактов.

⁷ «Дел не в оборот: внешняя торговля вернулась к уровню прошлого февраля» <https://iz.ru/1463404/sofia-smirnova/del-ne-v-oborot-vneshniaia-torgovlia-vernulas-k-urovniu-proshlogo-fevralia>

Согласно статистическому исследованию BusinesStat⁸ в 2022 году в России функционировало 48,8 тыс. предприятий отрасли автомобильных грузоперевозок, из них 79,9% относится к частному сектору. Все логистические компании можно условно поделить на 3 категории:

1. физические лица и микропредприятия;
2. транспортные компании, входящие в состав крупных промышленных и аграрных холдингов, федеральных розничных сетей;
3. крупнейшие игроки рынка, оказывающие комплексные логистические услуги.

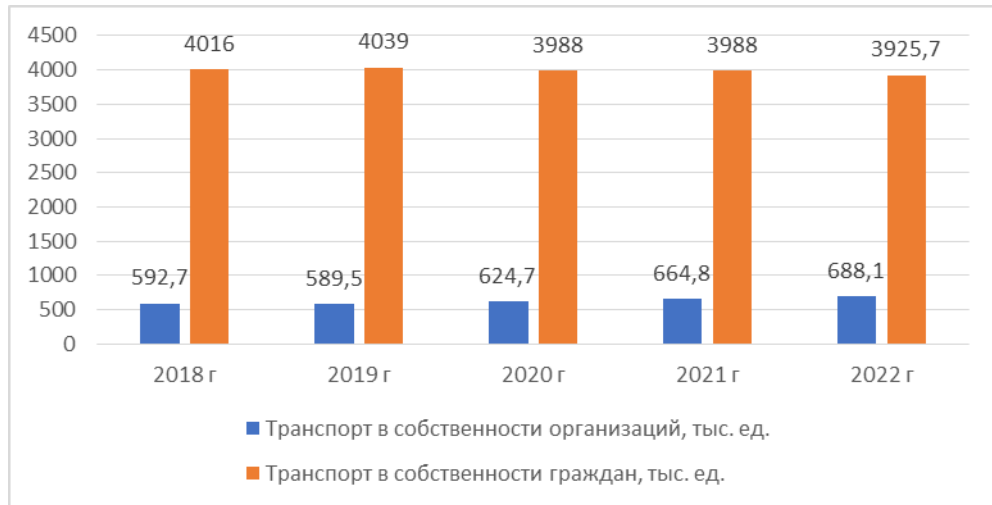
По мнению аналитической компании Mordor Intelligence в мировой логистической отрасли формируется тенденция передачи функций логистики на аутсорсинг⁹. Это подтверждает статистика Росстата о распределении грузового транспорта по типам собственников в России в 2018-2022 гг. Согласно диаграмме 1 видно, что количество грузовых автомобилей в собственности граждан в 2022 году превышало число автомобилей в организациях в 5,7 раз и на конец года составляло 3,93 млн единиц техники.

Исходя из приведенных выше исследований можно сделать вывод, что физические лица и логистические микропредприятия обрабатывают значительную часть автомобильных грузоперевозок в России.

⁸ Анализ рынка автомобильных грузоперевозок в России в 2018-2022 гг, прогноз на 2023-2027 гг в условиях санкций https://businesstat.ru/images/demo/trucking_russia_demo_businesstat.pdf

⁹ Рынок грузоперевозок и логистики: рост, тенденции, влияние COVID-19 и прогнозы (2023-2028 гг) <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/freight-logistics-market-study>

Диаграмма 1. Количество грузового автотранспорта по типам собственников в России в 2018-2022 гг (тыс)



Классическая модель логистического микропредприятия, специализирующегося на автомобильных грузоперевозках, включает в себя неразветвленную штатную структуру, пример представлен на схеме 1.

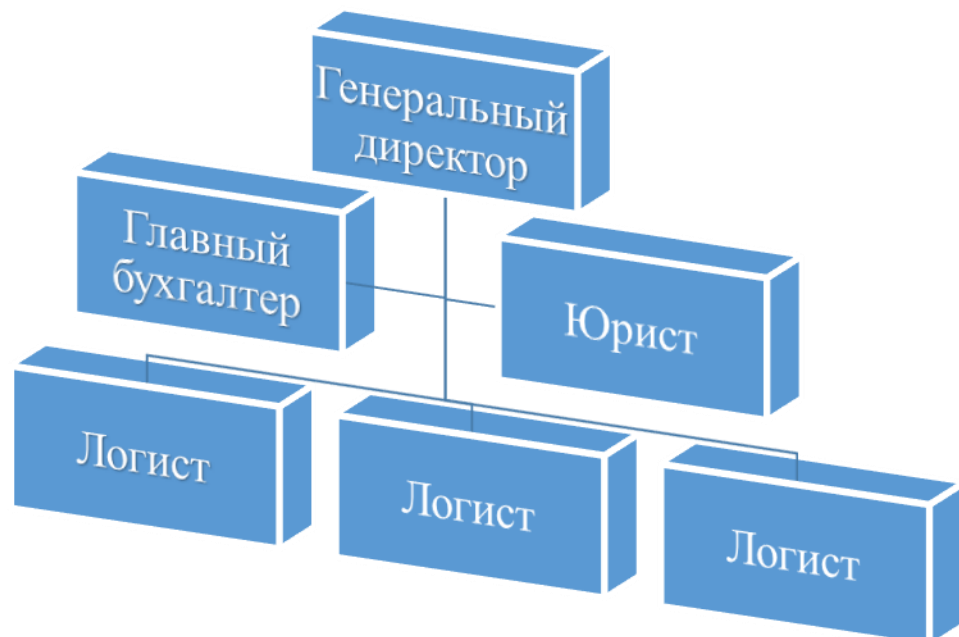


Схема 1. Модель логистического микропредприятия

Мировая пандемия коронавируса оказала влияние не только на географию и схемы логистических цепочек, но и на принцип работы малых транспортных компаний.

В первую очередь, речь идет об оптимизации штатной численности организаций и переоценку функционала должностных обязанностей. Данная мера была необходима в связи с ограничением действия целого ряда направлений бизнеса. Так среди особо пострадавших кроме грузовых перевозок оказались образовательные учреждения, event-предприятия, тренажерные залы, салоны красоты, сфера развлечений, гостиничный бизнес, розничная торговля непродовольственными товарами, ресторанный бизнес и туристические агентства¹⁰. По мере снижения эпидемиологических ограничений бизнес начал планомерное восстановление, соответственно направление грузоперевозок тоже пришло к этапу роста. Это позволило восстановить штат логистов на микропредприятиях.

Во-вторых, введенные ограничения способствовали переходу на удаленный режим работы всей штатной численности. Функционирование такого рода доказало свою эффективность. Оказалось, что выполнение всех организационных задач возможно выполнять удаленно без привязки к конкретному офису. Данный формат взаимодействия сотрудников и руководителя несет в себе определенные нюансы, но при грамотном распределении задач и налаживании удобных каналов связи делает коммуникационный процесс внутри организации очень функциональным.

Разберем штатное расписание логистического микропредприятия с подробным описанием должностных обязанностей каждого сотрудника.

Главным рабочим звеном такой организации является логист. К основным функциям логиста относятся:

1. поиск контрагентов, владельцев грузов;
2. организация процесса взаимодействия с грузовладельцами или логистами, представляющими их интересы, а также с владельцами грузового

¹⁰ 10 сфер бизнеса, наиболее пострадавших от коронавируса
https://turbo.pikabu.ru/story/10_sfer_biznesa_naibolee_postradavshikh_ot_koronavirusa_7461034

транспорта на предмет транспортировки грузов в установленные сроки с соблюдением норм и требований, предъявляемых к перевозке соответствующей категории грузов;

3. ведение соответствующего документооборота;
4. согласование финансовых условий перевозки груза со всеми участниками логистической цепочки;
5. отслеживание процесса прохождения и хранения грузов.
6. работа с контрагентами в случаях возникновения конфликтных ситуаций.
7. работа с таможенными органами по прохождению зарубежных грузов.

В некоторых микропредприятиях должность юриста может быть не выделена, в таком случае обязанности по составлению договоров на оказание услуг с контрагентами переходят в обязанности логиста. При этом шаблоны основных форм договоров уже должны быть предварительно подготовлены, например, на аутсорсинге.

Сотрудник, который отвечает за ведение структурированного финансового учета организации и несет полную юридическую ответственность за его достоверность, это главный бухгалтер. В основные обязанности данного сотрудника входит ведение бухгалтерского учета, работа в 1С-Бухгалтерии, взаимодействие с государственными органами, сдача бухгалтерской отчетности, работа с банком и кадровый учет.

Вопросы стратегического планирования, формирования финансовой модели предприятия и развитие бренда находятся в компетенции генерального директора. Поиск ключевых партнеров и развитие партнерской сети также входит в обязанности главы компании.

Анализ портала ГородРабот.ру¹¹ показал, что на март 2023 года в России представлено 2 593 вакансии логистов, при этом 1 387 вакансий (53%) не тре-

¹¹ Вакансии логиста на март 2023 года в России

буют опыта работы. Данная профессия является востребованной среди работодателей. Некоторые из них выдвигают требование к кандидатам в виде экономического высшего образования или более узкого направления по логистическому профилю. Однако большинство работодателей ориентируется сейчас на другой фактор, играющий более важную роль, это коммуникативные навыки. От того, каким образом потенциальный кандидат сможет грамотно наладить взаимодействие со всеми участниками логистической цепочки, зависит эффективность данного сотрудника и финансовый успех самой компании.

Данные портала HeadHunter¹² показывают, что среди такого значительного количества вакансий логистов только 72 предусматривают работу людей с инвалидностью. Стоит отметить, что большинство этих вакансий не предназначены для лиц с 1 группой инвалидности, в частности для инвалидов-колясочников. И хотя 21 вакансия предусматривает удаленный режим работы, но по факту эксперимент по трудоустройству такой категории кандидатов показал, что все работодатели на этапе знакомства с претендентом сразу отказывают в предоставлении работы.

Выводы

Таким образом, отрасль автомобильных грузоперевозок сейчас находится в стадии восстановления после последствий пандемии. Бизнес активно наращивает обороты, соответственно логистика тоже идет в рост. Статистика подтверждает тот факт, что 85% грузового автотранспорта России по итогам 2022 года находится в собственности физических лиц. Аналитические агентства показывают тенденцию перехода логистических функций на аутсорсинг. На

<https://russia.gorodrabot.ru/логист?d=за+последний+месяц&sort=date&ex=водитель%2C+кладовщик%2C+заметить%2C+руководитель%2C+продавец%2C+специалист+по+работе%2C+курьер%2C+логист+склада%2C+механик%2C+менеджер+отдела+продаж%2C+бухгалтер&p=4>

¹² Вакансии логиста, доступные для людей с инвалидностью, на март 2023 года https://cherepovets.hh.ru/search/vacancy?no_magic=true&L_save_area=true&text=логист&excluded_text=&professional_role=67&professional_role=172&salary=¤cy_code=RUR&experience=doesNotMatter&label=accept_handicapped&order_by=relevance&search_period=30&items_on_page=50

март 2023 года по данным портала ГородРабот.ру представлено 2 593 вакансий логистов, при этом более половины не предъявляют требований к опыту работы. Можно сделать вывод, что данная отрасль имеет высокие перспективы в части трудоустройства потенциальных кандидатов, однако, такая тенденция не распространяется на лиц с инвалидностью, для которых вопрос трудоустройства по-прежнему имеет определенные сложности.

Список источников

Анализ рынка автомобильных грузоперевозок в России в 2018-2022 гг, прогноз на 2023-2027 гг в условиях санкций

https://businessstat.ru/images/demo/trucking_russia_demo_businessstat.pdf

Аналитическая статья на RBK «Тренды в области логистики и доставки в 2023 году» <https://companies.rbc.ru/news/TEkcLjxZjR/trendyi-v-oblasti-logistiki-i-dostavki-v-2023-godu/>

Вакансии логиста, доступные для людей с инвалидностью, на март 2023 года

https://cherepovets.hh.ru/search/vacancy?no_magic=true&L_save_area=true&text=логист&excluded_text=&professional_role=67&professional_role=172&salary=¤cy_code=RUR&experience=doesNotMatter&label=accept_handicapped&order_by=relevance&search_period=30&items_on_page=50

Вакансии логиста на март 2023 года в России

<https://russia.gorodrabot.ru/логист?d=за+последний+месяц&sort=date&ex=водитель%2С+кладовщик%2С+заместитель%2С+руководитель%2С+продавец%2С+специалист+по+работе%2С+курьер%2С+логист+склада%2С+механик%2С+менеджер+отдела+продаж%2С+бухгалтер&p=4>

«Дел не в оборот: внешняя торговля вернулась к уровню прошлого февраля»

<https://iz.ru/1463404/sofia-smirnova/del-ne-v-oborot-vneshniaia-torgovlia-vernulas-k-urovniu-proshlogo-fevralia>

Рынок грузоперевозок и логистики: рост, тенденции, влияние COVID-19 и прогнозы (2023-2028 гг) <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/freight-logistics-market-study>

Самые важные изменения в логистике в 2023 году <https://www.if24.ru/samyevazhnye-izmeneniya-v-logistike-v-2023-godu/>

10 сфер бизнеса, наиболее пострадавших от коронавируса

https://turbo.pikabu.ru/story/10_sfer_biznesa_naibolee_postradavshikh_ot_koronavirusa_7461034

Сведения об авторах

Максим Сергеевич Малинин – магистрант, <https://orcid.org/0009-0006-0581-9113>, malinin-ms@yandex.ru, Череповецкий государственный университет (д.5, пр-т Луначарского, 162600 г. Череповец, Россия); **Maxim S. Malinin** – master student, <https://orcid.org/0009-0006-0581-9113>, malinin-ms@yandex.ru, Cherepovets State University (5, st.Lunacharsky, 162600, Cherepovets, Russia).

Анастасия Германовна Малинина – магистрант, <https://orcid.org/0009-0002-5276-3870>, shohalova@mail.ru, Череповецкий государственный университет (д.5, пр-т Луначарского, 162600 г. Череповец, Россия); **Anastasia G. Malinina** – master student, <https://orcid.org/0009-0002-5276-3870>, shohalova@mail.ru, Cherepovets State University (5, st.Lunacharsky, 162600, Cherepovets, Russia).

Малинин Максим Сергеевич
Моб. Тел.: +7-911-540-54-67

Полный почтовый адрес (для пересылки номера журнала): 162600, Вологодская обл., г. Череповец, пр. Шекснинский, д. 16, кв.282.

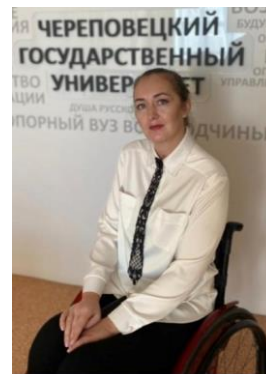
Малинина Анастасия Германовна
Моб. Тел.: +7-911-540-74-14

Полный почтовый адрес (для пересылки номера журнала): 162600, Вологодская обл., г. Череповец, пр. Шекснинский, д. 16, кв.282.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

КОМАНДА ПРОЕКТА

Малинина Анастасия 20 лет на инвалидной коляске, после травмы получила 2 высших образования и водительское удостоверение для передвижения на транспорте с ручным управлением. Столкнулась с тем, что работодатели были не готовы брать к себе сотрудника на коляске, при этом уровень знаний и компетенций значения не имел.



Ограничивающим фактором были именно сложности с перемещением на предприятии и необходимостью создания специально оборудованных рабочих мест. Несмотря на это она добилась трудоустройства в крупную производственную компанию по изготовлению внедорожной техники, со временем возглавив отдел продаж и создав широкую дилерскую сеть (более 15 представительств на территории России и Белоруссии). Анастасия убеждена, что сотрудники с инвалидностью имеют высокий кадровый потенциал, но потенциальные работодатели часто не дают шанса таким кандидатам.

Малинин Максим, инициатор и автор различных социальных проектов, в том числе для людей с ОВЗ. В 2007 году впервые организовал благотворительный спектакль для детей с ОВЗ, в 2008 был волонтером на международном турнире по спортивным танцам на колясках «Кубок континентов», в 2010 стал соавтором и участником танцевального клуба на колясках «Ступени» в г. Череповце.



Тема построения инклюзивного общества и трудоустройства инвалидов 1 группы с НОДА стала для нашей семьи важным ориентиром социальных изменений, к которым мы можем быть причастны. Мы изнутри видим проблемы данной социальной группы, сложности, возникающие на траектории самореализации инвалида на коляске, и возможные пути решения.



ООО «Северный технопарк»
Производственное предприятие
машиностроение и металлообработка
pelec.ru | technopark35.ru | stroimatic.com
ИНН 3528192553/ КПП 352801001
162611, Вологодская обл., г. Череповец, ул.
Устюженская, д.8, а/я 21
Тел/факс. 8 900 535 18 02.
E-mail: info@pelec.ru

Малинину М.С.

Малининой А.Г.

Рекомендательно письмо.

Компания ООО «Северный технопарк» занимается производством внедорожной техники и сваебойных установок. Для нас как для коммерческой организации важно достигать определенных бизнес-показателей.

В производственной цепочке нашей компании логистика имеет огромное значение, поскольку от слаженной работы в этом направлении зависят многие аспекты: доставка комплектующих деталей, замена необходимых агрегатов, производство техники в требуемый интервал времени, транспортировка покупателю нашей продукции в срок.

Проект логистической компании, в которой будут работать инвалиды на колясках, мы видим очень перспективным и актуальным. Мы как работодатель понимаем фактор социальной ответственности и сами трудоустроили инвалида I группы в свою компанию. Необходимо отметить, что ответственность и трудоспособность данного сотрудника находится на очень высоком уровне. Экстраполируя данные наблюдения, можно предположить, что эффективность такой логистической компании будет крайне высокой.

Мы как производственное предприятие выражаем заинтересованность в данном проекте и готовы к долгосрочному сотрудничеству.



Генеральный директор

Р.В. Трешин

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Департамент труда и занятости населения
Вологодской области
казенное учреждение Вологодской области «Центр
занятости населения
Вологодской области»
отделение занятости населения
по городу Череповцу и Череповецкому
муниципальному району
Советский пр-т, д. 66, г. Череповец,
Вологодская обл., 162622
Тел. (820-2) 55-79-35. Факс: 2 (8202) 55-79-35
E-mail: OZNCherepovets@czn.GOV35.RU
ОГРН 1023500877740
ИНН/КПП 3525108930/352501001
28.03.2023 № 643

Малининой Анастасии Германовне
Малинину Максиму Сергеевичу

Отделение занятости населения по городу Череповцу и Череповецкому муниципальному району поддерживает инициативную группу в части создания проекта по созданию логистической компании для трудоустройства инвалидов-колясочников, разработанный Малининым М.С и Малининой А.Г. Проект позволит создать рабочие места, поможет решить острую социальную проблему по трудовой реабилитации граждан с ограниченными возможностями. Готовы оказывать информационную поддержку и содействие.

Заместитель начальника отделения



В.Г. Костарева



РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

СЕРТИФИКАТ

НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ ПОДТВЕРЖДАЕТ, ЧТО

МАЛИНИН МАКСИМ СЕРГЕЕВИЧ

принял (-а) участие в заочном этапе
XX Всероссийского конкурса молодежных авторских проектов
и проектов в сфере образования,
направленных на социально-экономическое
развитие российских территорий, «Моя страна - моя Россия»

Генеральный директор Автономной
некоммерческой организации
«Россия - страна возможностей»
А. Г. КОМИССАРОВ

Исполнительный директор
АНО «Научно-методический центр развития
и сопровождения образовательных
и социально-экономических программ
и проектов «Моя Страна»
Д. Г. ТУРЛАКОВ

Научный руководитель
Всероссийского конкурса
«Моя страна - моя Россия»,
доктор педагогических наук,
член-корреспондент РАО
Л. С. ПАСТУХОВА

2023 год

КВОТИРОВАНИЕ БЕЗ ГРАНИЦ.
НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ
ТРУДОУСТРОЙСТВА ИНВАЛИДОВ

СЕРТИФИКАТ

Максим Малинин

Автор идеи, опубликованной на крауд-платформе
идея.росконгресс.рф в рамках Всероссийского
форума
«Сильные идеи для нового времени»



СИЛЬНЫЕ ИДЕИ
ДЛЯ НОВОГО
ВРЕМЕНИ



АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ



РОСКОНГРЕСС
Пространство доверия