

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА САМООРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены основы мотивационного механизма самоорганизации, как одного из структурных составляющих интегрального механизма саморазвития промышленного предприятия. Раскрыто содержание элементов мотивационного механизма: субъектов, объектов, целей, принципов, методов, инструментов и ресурсов. Представлена классификация методов мотивационного механизма по различным признакам. На основе выделенных особенностей развития предприятия на различных стадиях процесса самоорганизации раскрыта сущность методов и инструментов механизма мотивации.

Ключевые слова: интегрированный механизм, самоорганизация, мотивационный механизм, предприятие, саморазвивающаяся система, социально-экономическая система, динамическое равновесие, бифуркация.

Современные условия развития предприятий выдвигают на первый план целесообразность использования новых подходов к управлению. Рассмотрение предприятия с точки зрения синергетического подхода и теории самоорганизации позволяет оптимально сочетать свойства гибкости, адаптивности, и одновременно, устойчивости социально-экономических систем.

Необходимость реализации возможностей самоорганизации делает актуальной задачу разработки соответствующих механизмов управления саморазвивающимися социально-экономическими системами. Сложность управления такими системами требует разработки интегрированного механизма самоорганизации, представляющего собой многоуровневую систему различных видов механизмов, дифференцированных по элементам [1, с. 71].

Интегральной составляющей механизма самоорганизации промышленного предприятия является мотивационный механизм, рассматриваемый как комплексная система управленческих воздействий на отдельных работников, коллектив в целом, бизнес-процессы с целью инициирования и реализации процессов самоорганизации.

При этом механизм мотивации направлен как на активизацию внутренних мотивов (внутренняя мотивация), так и на создание внешних условий (внешняя мотивация) для самоорганизации.

Мотивационный механизм самоорганизации предприятия включает регулирование процессов, как коммуникационной, так и структурной самоорганизации. При этом коммуникаци-

онная (социальная) самоорганизации проявляется в создании групп, формировании общественного мнения, выделении лидеров, урегулировании конфликтов, создании социально-психологического климата, неформальных взаимоотношениях и др. Структурная направлена на когерентное взаимодействие структурных подразделений предприятия и внутренних бизнес-процессов.

Исходя из вышеизложенного, субъектами механизма выступают руководители различных уровней, а также все сотрудники в процессе саморегулирования и самомотивации своей деятельности.

Объектом в зависимости от типа самоорганизации являются: отдельный сотрудник, коллектив в целом, структурное подразделение или бизнес-процесс (рисунок 1).

При коммуникационной самоорганизации воздействие направлено на мотивы, потребности, цели, установки, интересы, ценностные ориентации, отдельных индивидов и групп путем создания определенных стимулов. Структурная самоорганизация направлена на создание стимулов и активизацию мотивов саморазвития бизнес-процессов и подразделений предприятия.

Укрупнено процесс самоорганизации социально-экономической системы представляет собой чередование двух стадий: динамического равновесия и бифуркации

На стадии динамического равновесия, когда наблюдаются процессы как коммуникационной, так и структурной самоорганизации, объектом мотивационного механизма самоорганизации выступают индивид, группа, бизнес-про-

цессы, структурные подразделения предприятия. На стадии бифуркации, когда структурный тип самоорганизации не реализуется, объектом механизма являются мотивационные ценности отдельных работников, групп. При этом мотивы и стимулы на разных этапах самоорганизующегося процесса будут различными.

Внутриорганизационная деятельность по мотивации базируется на принципах, соблюдение которых является обязательным условием эффективной системы стимулирования, как в стадии динамического равновесия, так и бифуркации.

Исследование работ [2]–[11], посвященных различным аспектам мотивационной политики организации, позволило сформулировать следующие принципы мотивационного механизма самоорганизации предприятия.

1. Системность

Все составляющие процесса управления мотивацией взаимосвязаны: правила, стандарты, миссия и цели организации, критерии оценки, методы управления и т.п. Система мотивации эффективна, если интегрирована в общую организационную систему предприятия.

Данный принцип предполагает также непрерывную регулярную комплексную работу по формированию и развитию системы мотивации, поскольку разовые бессистемные мероприятия не имеют достаточного эффекта.

2. Соответствие

Принцип подразумевает четкую взаимосвязь мероприятий по мотивации с миссией и стратегическими целями компании, а также особенностями стадии жизненного цикла предприятия.

3. Превентивность

Система мотивации базируется на прогнозировании возможных изменений в поведении и потребностях работников, следовательно, ожидаемые результаты воздействия должны быть предпочтительнее текущего удовлетворения отдельной потребности.

4. Комплексность

Эффективная система мотивации включает разнообразные формы и методы материальной и нематериальной мотивации. Удовлетворение максимально широкого диапазона потребностей позволяет разнообразить инструменты стимулирования.

5. Гибкость

С одной стороны система стимулирования основана на дифференцированном подходе и учете индивидуальных особенностей сотрудников, с другой – базовые критерии в распределении вознаграждения должны быть стабильными и одинаковыми для отдельных работников, групп, подразделений.

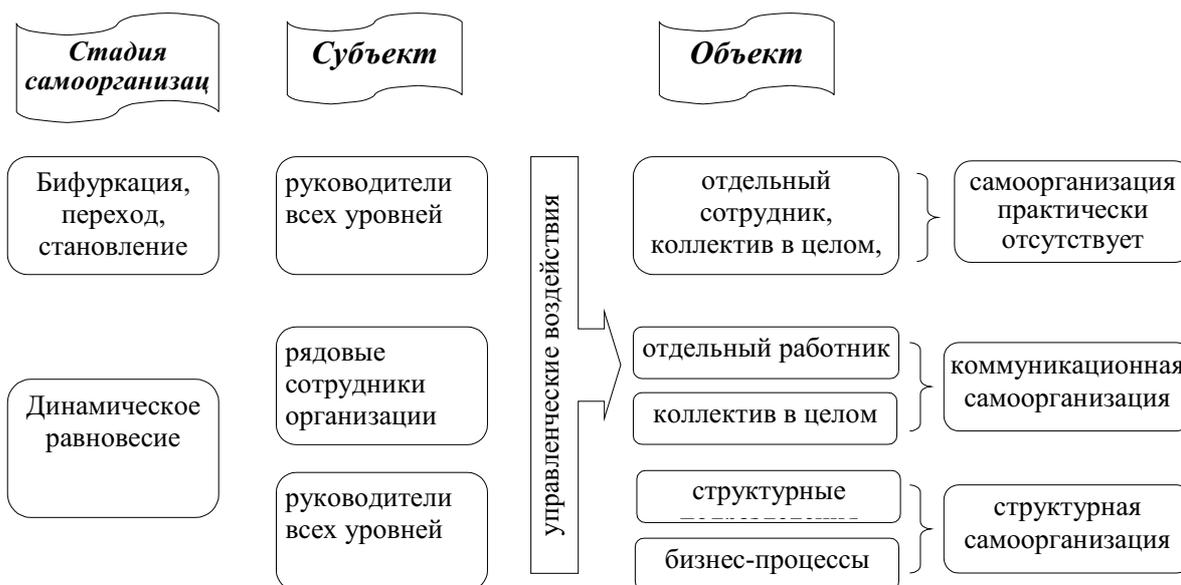


Рисунок 1. Объекты и субъекты мотивационного механизма самоорганизации промышленного предприятия

6. Простота и открытость

Система стимулирования должна быть максимально простой и понятной каждому сотруднику. Информационная открытость и прозрачность системы мотивации является гарантией ее принятия большинством работников.

7. Объективность

Принцип предполагает наличие достоверной системы оценки труда и персонала, справедливое распределение вознаграждения между сотрудниками исходя из четко заданных критериев; исключение субъективизма в отношении персонала при осуществлении стимулирующих мероприятий.

8. Пропорциональность

Полученное вознаграждение должно соответствовать затраченным усилиям работника. Важным также является оптимальное соотношение в вознаграждении различных категорий персонала.

9. Позитивное подкрепление

Вознаграждение желаемого поведения (похвала, премия, продвижение) является более эффективной и долгосрочной формой вознаграждения, чем отрицательная мотивация в виде материального взыскания, понижения в должности, снижения социального статуса и т. п.

10. Демократичность

Развитие процессов самоорганизации основано на гибких адаптивных гетерархических структурах, в которых определяющими мотивами трудовой деятельности становятся расширение полномочий и ответственности, свобода в исполнении обязанностей и принятии решения, отождествление личных целей с целями организации.

Комплексность и разнообразие стимулирующих систем обеспечивается применением различных методов мотивации. В теории менеджмента разработаны различные классификации методов мотивации и стимулирования персонала. Обобщение различных видов мотивации позволило сформировать следующую классификацию методов

мотивационного механизма самоорганизации предприятия (таблица 1).

Наибольшее распространение получила классификация методов стимулирования по содержанию, разработанная А.Я. Кибановым [12]. Автор выделяет две равнозначные группы методов: материального и нематериального стимулирования.

Действие определенных методов мотивационного механизма реализуется с помощью набора инструментов, которые отличаются ролью и характером мотивационного воздействия в зависимости от стадии самоорганизации. Методы стимулирования процесса самоорганизации и соответствующие им инструменты представлены в таблице 2.

На формирование комплексной мотивационной политики оказывают влияние различные факторы, размер и специфика деятельности организации, условия внешней и внутренней среды, особенности кадрового состава предприятия. Однако, определяющим фактором в выборе методов мотивации является учет этапа

Таблица 1. Классификация методов мотивационного механизма самоорганизации предприятия

Классификационные признаки	Методы
1. По направленности	– положительная мотивация – отрицательная мотивация
2. По характеру	– материальные – социальные – властные
3. В зависимости от методов управления	– экономические – социально-психологические – организационные
4. По объекту воздействия	– индивидуальные – групповые – общественные
5. По содержанию стимулов	– материальные (денежные и неденежные) – нематериальные
6. По времени действия	– краткосрочные – устойчивые – ситуационные – постоянные
7. По интенсивности воздействия	– слабые – средней силы – сильные
8. По способу оказания воздействия	– прямые – косвенные
9. По периоду действия стимулов	– опережающие – отсроченные
10. По уровню воздействия	– внешние – внутренние

Таблица 2. Методы и инструменты мотивационного механизма самоорганизации промышленного предприятия

Методы	Инструменты	Особенности реализации на стадиях самоорганизации	
		Стадия бифуркации	Стадия динамического равновесия
1	2	3	4
1 Методы материального стимулирования			
<i>1.1 Денежные</i>	Заработная плата, премии, надбавки, компенсации, участие в прибыли, акционерном капитале	Небольшая доля постоянной части в оплате труда. Преобладание переменной выплат (50-60 %), определяемых рыночными показателями предприятия	Высокая базовая часть оплаты труда. Четко разработанная система премирования за качественное выполнение задания, соблюдение сроков, обеспечение бесперебойной работы и т.п.
<i>1.2 Неденежные</i>	Оплата транспортных расходов, мобильной связи, питания, образования, медицинского обслуживания, обеспечение жильем, предоставление льготных кредитов, дополнительное пенсионное обеспечение, страхование	Практически отсутствует в связи с недостатком финансовых средств, неразработанной системы стимулирования. Отсутствие социальных выплат компенсируется высокой заработной платой	Применяется широкий набор инструментов и методов, например, в виде системы «социального кафетерия»
2 Методы нематериального стимулирования			
2.1 Методы морального стимулирования			
<i>2.1.1 Информирование</i>	Разработка фирменного стиля организации, выпуск корпоративных изданий, создание общефирменной информационной среды	Инструменты не применяются, формирование корпоративной среды находится в стадии становления. Информирование, как способ мотивации, реализуется в неформальной, неофициальной форма	Методы информирования базируются на распространении сведений о заслугах разнообразными визуальными и вербальными средствами с помощью внутренних PR- средств
<i>2.1.2 Корпоративные мероприятия</i>	Организация и проведение различных праздников	Корпоративная мотивация практически отсутствует из-за нехватки финансирования.	Реализуется в виде праздников team-building мероприятий, совместных походов в кино, спортивные мероприятия и т. д.
<i>2.1.3 Признание заслуг</i>	Награждение медалями, знаками отличия, благодарностью, почетными грамотами, вымпелами, кубками	Играют важную роль, т.к. не влекут значительных затрат, но обеспечивают лояльность персонала	Может широко использоваться, но рассматривается как вспомогательные инструменты мотивации
<i>2.1.5 Регулирование взаимоотношений</i>	Социально-психологическое планирование, психодиагностика, управление конфликтами, организационной культурой	Разрешение конфликтов между сотрудниками самостоятельно или с помощью руководителя. Организационная культура не развита	Осуществляется на планомерной основе с помощью социально-психологической диагностики, разнообразных форм и методов управления конфликтами и стрессами. Элементы организационной культуры реализуются в разнообразных формах
2.2 Методы организационного стимулирования			
<i>2.2.1 Реорганизация труда</i>	Укрупнение работы, сокращение частоты однотипных операций, повышение содержательности труда, совершенствование и гуманизация труда	Не используются, т.к. не являются решающими мотивирующими факторами	Проводятся мероприятия по улучшению условий и гуманизации труда, являющиеся дополнительными мотивационными факторами

Продолжение табл. 2

1	2	3	4
2.2.2 <i>Управление деловой карьерой</i>	Планирование должного и профессионального продвижения Организация получения необходимого уровня профессиональной подготовки. Контроль за деятельностью и должностным ростом	Мотивирующим фактором является возможность быстрого карьерного роста, получения нового опыта. Обучение недостаточно развито, за исключением первичного введения в должность	Система профессионально-квалификационного продвижения разработана, карьера планируется, однако, возможность быстрого продвижения практически отсутствует
2.2.3 <i>Вовлечение персонала в управление</i>	Формирование самоуправляющихся автономных коллективов, групповое обсуждение, совмещение профессий, делегирование ответственности, организация обратной связи, снижение регламентируемости труда, предоставление возможности распоряжаться ресурсами	Реализуется в полном объеме без значительных затрат. Ощущение сопричастности к результатам деятельности компании. Персонал представлен многопрофильными специалистами, имеющими возможность реализовать свои идеи и проекты	Управление вовлеченностью требует целенаправленной работы и затраты ресурсов (организация внутренних форумов, «фабрики идей», развитие внутрифирменного предпринимательства)
2.3 Методы стимулирования свободным временем			
2.3.1 <i>Предоставление дополнительных дней отдыха, Гибкий режим рабочего времени</i>	Предоставление дополнительных отгулов, творческий отпуск, гибкий рабочий год, неделя день, удаленная работа	Не является существенным мотиватором в связи, как правило, с ненормированным рабочим днем	Может служить мотиватором для отдельных групп сотрудников

жизненного цикла и стадии самоорганизации предприятия.

Существенным на стадии формирования и интенсивного роста (стадии перехода и построение новой самоорганизующейся системы) будут нематериальные стимулы, которые не влекут существенных затрат, но обеспечивают лояльную позицию сотрудников и сопричастность по отношению к компании.

Система материального стимулирования жестко привязана к результатам работы организации. Материальное вознаграждение выплачивается не за процесс, а за результат. Размер премии определяется объемом продаж, выручкой, количества привлеченных инвестиций. Переменная часть может составлять 50–60 % от общего объема выплат. Материальная недельная мотивация представлена ограниченным набором инструментов (медицинская страховка, оплата связи).

На этапе стабилизации, соответствующей стадии динамического равновесия, больше внимания уделяется качеству работы персонала.

Особенностями мотивационного механизма на данной стадии являются: рост численности персонала, формализация бизнес-процессов, нормированный рабочий день. Предприятие пытается оптимизировать расходы на персонал, пересматривая системы стимулирования. Общее снижение заработной платы до среднерыночного предложения по аналогичным должностям компенсируется предоставлением социальных льгот (обучение, страховка, абонементы в спортивные учреждения, кредит на приобретение жилья). Мероприятия по мотивации тщательно планируются и ориентированы на решение конкретных задач.

На данной стадии система мотивации должны быть направлена, прежде всего, на развитие внутренних факторов мотивации, создающих условия для самоорганизации и саморазвития: право принятия решений, развитие инициативы и ответственности, повышение удовлетворенности от работы, повышение содержательности труда, гуманизация труда, профессиональный рост и личностное развитие.

Старение и этап кризиса (стадия бифуркации) наиболее сложный этап развития компании. Характеризуется снижением объема продаж, повышением текучести, постепенной бюрократизацией всех бизнес-процессов. Мотивационная политика характеризуется упорядочиванием и сокращением оклада сотрудникам. Премии начисляются, как правило, ключевым специалистам. Расходы на социальный пакет сокращены. Преобладают инструменты нематериального стимулирования, не требующие больших инвестиций (поздравления, награждения, прописанные этапы карьерного роста, похвала, вовлечение в принятие решений).

Анализ инструментов и методов мотивационной политики на различных этапах жизненного цикла позволяет сделать следующие выводы:

- на этапах роста и кризиса жизненного цикла организации инструменты и методы мотивационной политики, как правило, совпадают; данные стадии соответствуют стадии бифуркации и формирования новой структуры процесса самоорганизации;

- система мотивация на стадии бифуркации является достаточно простой и направлена на закрепление или удержание ключевых сотрудников преимущественно с помощью комплекса индивидуальных поощрений;

- этап стабилизации предприятия соответствует стадии динамического равновесия и характеризуется более сложными и разнообраз-

ными системами стимулирования с опорой на коллективные методы мотивации;

- на стадии динамического равновесия приоритет отдается внутренним факторам мотивации, имеющим долгосрочный характер воздействия, в отличие от стадии бифуркации, где мотивационные мероприятия направлены на получение немедленного и краткосрочного результата.

Методы и инструменты мотивационного механизма на различных стадиях процесса самоорганизации представлены в таблице 3.

Основу мотивационной политики составляет кадровый (трудовой) потенциал организации, выступающий ресурсом механизма мотивации самоорганизации.

Исследование кадрового потенциала позволяет дифференцированно подходить к вовлечению работников в процесс самоорганизации на различных этапах развития компании. Под кадровым потенциалом организации понимается возможное количество и качество труда трудового коллектива предприятия.

Кадровый потенциал организации – совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом [13, с. 36].

Трудовой потенциал работника – это совокупность (система) физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности,

Таблица 3. Содержание мотивационного механизма в зависимости от стадии самоорганизации предприятия

Стадии самоорганизации	Методы и инструменты мотивационного механизма самоорганизации	
	Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
Бифуркации, и построение новой структуры	Небольшая доля и размер постоянной части в отплате труда. Высокая доля и размер переменной части вознаграждения ключевым сотрудникам. Дополнительные выплаты жестко увязаны с рыночными и финансовыми показателями компании. Неденежная мотивация практически отсутствует	Преобладает над материальной в связи с недостатком финансовых ресурсов. Преобладают инструменты: возможность получения опыта, перспективы быстрого карьерного роста, вовлечение в управление, гибкий рабочий график, ощущение причастности к результатам работы компании (грамоты, благодарности, подарки), возможность реализовать собственные проекты и идеи
Стабилизация, динамическое равновесие	Закрепление постоянной части оплаты труда, сокращение доли переменных выплат. Развитие неденежных инструментов, напр., предоставление широких социальных льгот в виде «корзины бонусов», «социальное кафе»	Использование более затратных инструментов нематериального стимулирования (корпоративные праздники, внешнее обучение, улучшение условий труда, повышение содержательности труда). Разнообразный набор инструментов и методов. Направленность на внутреннюю мотивацию, имеющую долгосрочный характер действия и создающую условия для саморазвития и самоорганизации

способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Это возможности человека, а также количество и качество труда, которым располагает работник.

К элементам трудового потенциала работника относятся: здоровье, работоспособность, образование, знания, профессиональный опыт, навыки к труду, стаж работы в данной профессии, специальности, познавательные способности, способность влиять на других, творческие способности, мировоззрение, нравственный качества и др. В этой связи выделяют: профессионально-квалификационный, психофизиологический, коммуникационный, лидерский, административный компоненты кадрового потенциала.

Кадровый потенциал организации включает совокупность потенциалов ключевых специалистов, руководителей, групп, а также коммуникативный потенциал, связанный с межгрупповым взаимодействием. Данные составляющие влияют на потребности, интересы, склонности, отношение к трудовой деятельности, формируя мотивационное ядро личности, и выступая тем самым ресурсами мотивационного механизма самоорганизации.

Стратегические цели предприятия, зависящие от этапа развития организации, определяют необходимость преобладания определенные компоненты трудового потенциала. На стадии динамического равновесия при самоорганизации деятельности возникает потребность в развитии коммуникационной, творческой и лидерской составляющей трудового потенциала. На

стадии бифуркации более востребованным будет административный ресурс, позволяющий четко выполнять поставленные задачи и мобилизоваться в период активных перемен. Наличие инновационного задела к развитию является желательным условием на всех стадиях жизненного цикла организации.

Рассмотренные элементы мотивационного механизма самоорганизации представлены в таблице 4.

Исследование содержания элементов мотивационного механизма самоорганизации промышленных предприятий позволяет выделить следующие особенности, отличающие его от других составляющих интегрированного механизма самоорганизации предприятия.

1. Разнообразии применяемых методов.

В мотивационного механизма реализуются все три группы методов управления (экономические, социально-психологические, административные), в отличие от организационного или экономического, основанных на преобладании определенной группы методов. При этом методы могут носить как прямой, так и косвенный, как локальный, так и глобальный (на коллектив, предприятие в целом) характеры управленческого воздействия.

2. Разнообразии инструментов.

Элементы мотивационного механизма отличаются многообразием, многоаспектностью, разнонаправленностью инструментов, способ их реализации и получаемых результатов.

3. Универсальность методов и инструментов при различном информационном наполне-

Таблица 4. Элементы мотивационного механизма на различных стадиях процесса самоорганизации

Элементы механизма	Стадии самоорганизации	
	Стадия динамического равновесия	Стадия бифуркации и становления новой структуры
Субъекты	Все категории сотрудников	Руководители различных уровней
Объекты	Мотивы и стимулы отдельного работника, группы; структурные подразделения, бизнес-процессы	Мотивы и стимулы персонала предприятия
Принципы	Системность, соответствие, превентивность, комплексность, гибкость, простота и открытость, объективность, пропорциональность, позитивное подкрепление, демократичность	
Методы	Денежная мотивация с преобладание постоянной части. Неденежная мотивация. Нематериальные методы	Материальное стимулирование, с преобладающей переменной частью. Нематериальные методы, не требующие значительных затрат
Инструменты	Постоянная заработная плата. Надбавки, премии. Широкий набор инструментов неденежного материального стимулирования. Инструменты корпоративной мотивации.	Заработная плата. Доплаты, увязанные с рыночными показателями. Нематериальные инструменты: возможность профессионального роста и развития, информирование о заслугах
Ресурсы	Компоненты трудового потенциала	

нии в зависимости от стадии самоорганизации.

Эффективность мотивационного механизма определяется оптимальным, согласованным, комплексным взаимодействием с другими составляющими интегрированного механизма самоорганизации. Материальные методы реализуются с помощью экономического механизма. Моральное стимулирование основано на косвенном воздействии социально-психологических методов. Административные санкции и поощрения, организационные методы разрешения конфликтов, нормативно-методическое

закрепление систем стимулирования возможно с помощью организационного механизма. Информационный механизм является базой для начисления выплат и нематериального стимулирования.

В условиях современной действительности теоретическая разработка и практическое внедрение элементов механизма самоорганизации предприятия является одним из основных условий повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

08.10.2014

Список литературы:

1. Шестакова, Е.В. Организационный механизм саморазвития промышленного предприятия / Е.В. Шестакова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – №6. – С. 71–80.
2. Ермакова, Ж.А. Развитие методологии организационно-экономического обеспечения технологической модернизации промышленного комплекса региона : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Ж.А. Ермакова. – Екатеринбург, 2007. – 43 с.
3. Мицкевич, А.А. Сбалансированная система мотивации / А.А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2005. – №8. – С. 90–95.
4. Молодчик, А.В. Концепция мотивационного механизма в саморазвивающейся организации / А.В. Молодчик // Кадровик. – 2009. – №5. – С. 5–11.
5. Никулина, Ю.Н. Исследование уровня профессиональной подготовленности и конкурентоспособности молодых специалистов на региональном рынке труда / Ю.Н. Никулина // Креативная экономика. – 2014. – №9 (93). – С. 167–175.
6. Подольский, М.С. Система мотивации персонала в организациях / М.С. Подольский, Д.А. Журавлев // БСТ: бюллетень строительной техники. – 2008. – №9. – С. 18–19.
7. Прошкин, Б.Г. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала / Б.Г. Прошкин, Е. Моргунов, Г. Базарова // Управление персоналом. – 2009. – №23 (225). – С. 37–41.
8. Прытков, Р.М. Особенности производственной специализации Оренбургской области / Р.М. Прытков // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – №8 (169). – С. 127–132.
9. Терешков, Д.А. Принципы разработки и применения системы мотивации на предприятии / Д.А. Терешков // Человек и труд. – 2005. – №10. – С. 82–83.
10. Шестакова, Е.В. Обоснование системы принципов самоорганизации предприятия / Е.В. Шестакова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 4–1. – С. 459–463
11. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
12. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 524 с.
13. Козырев, В.А. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] / В.А. Козырев, С.В. Палкин. – Режим доступа: <http://znanie.podelise.ru/docs/93153/index-13701.html>.

Сведения об авторе:

Парусимова Надежда Ивановна, заведующий кафедрой банковского дела и страхования
Оренбургского государственного университета, доктор экономических наук, профессор

Шестакова Елена Валерьевна, доцент кафедры «Управление персоналом, сервиса и туризма»
факультета экономики и управления Оренбургского государственного университета,
кандидат экономических наук, доцент

460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372471, e-mail: bank@mail.osu.ru