

pISSN 2073-2872
eISSN 2311-875X

Устойчивое развитие экономики

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Александр Борисович ЛАНЧАКОВ ^a,
Сергей Александрович ФИЛИН ^{b,*},
Кристина Александровна ХОЛОПЦЕВА ^c

^a кандидат экономических наук,
проректор Московского физико-технического института
(национального исследовательского университета),
Долгопрудный, Российская Федерация
ab5657171@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

^b доктор экономических наук,
профессор кафедры корпоративного управления и инноватики,
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
(РЭУ имени Г.В. Плеханова),
Москва, Российская Федерация
Filin.SA@rea.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6054-6510>
SPIN-код: 9576-6789

^c магистр, кафедра корпоративного управления и инноватики,
Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова
(РЭУ имени Г.В. Плеханова),
Москва, Российская Федерация
3665096@gmail.com
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 404/2022
Получена 22.08.2022
Получена в
доработанном виде
17.09.2022
Одобрена 19.10.2022
Доступна онлайн
15.11.2022

УДК 658.3; 331.1
JEL: J24, M12, O15

Ключевые слова:

система управления
персоналом,
интеллектуальный

Аннотация

Предмет. Проблемы повышения эффективности деятельности предприятия.

Цели. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики организации для обеспечения ее инновационного развития.

Методология. Применены общенаучные методы исследования.

Результаты. Установлено, что для повышения эффективности системы управления персоналом следует пересмотреть перечень требований к сотрудникам современных компаний. В условиях цифровизации общества актуально формирование облачной системы управления персоналом.

Выводы. Повышение квалификации персонала является важнейшей задачей любой успешной компании.

человеческий капитал,
инновационное развитие

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Ланчаков А.Б., Филин С.А., Холопцева К.А. Совершенствование системы управления персоналом предприятия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2022. – Т. 18, № 11. – С. 2101 – 2133.
<https://doi.org/10.24891/ni.18.11.2101>

Современные условия развития экономики диктуют компаниям свои правила выживания. Стремительное распространение цифровых технологий стало катализатором смещения экономических парадигм: на первый план выходит интеллектуальный человеческий капитал, являющийся ограниченным ресурсом. От того, в какой степени сотрудники компетентны и профессиональны в том или ином вопросе, насколько их функциональные обязанности соответствуют их возможностям, насколько их таланты используются и учитываются в стратегии устойчивого развития компании, зависит успешность и эффективность ее деятельности [1].

Чтобы компания достигала поставленных целей, необходима продуманная, гибкая и отвечающая современным вызовам система управления персоналом. Эффективность такой системы должна отражаться не только в показателях эффективности деятельности компании, но и в социальной и творческой удовлетворенности персонала, в достойных условиях труда. Актуальность исследования обусловлена необходимостью всестороннего анализа системы управления персоналом предприятия.

В условиях цифровой трансформации экономики ключевым элементом становится человеческий капитал, полноценная реализация которого является основой общественного и экономического развития. На фоне исчерпания материально-финансовых и естественно-природных ресурсов именно человеческий капитал становится движущим фактором социально-экономического развития [2].

В настоящее время можно выделить ряд подходов к определению понятия «человеческий капитал». Например, Т. Шульц считал, что все человеческие способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденные способности. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, можно определить как человеческий капитал [3].

Другое определение сформулировал Г.С. Беккер, считавший человеческий капитал совокупностью умений человека¹. Экономист И. Бен-Порет определял человеческий капитал как особый «фонд», выполняющий функции производства трудовых ресурсов в общественных единицах измерения [4]. Некоторые российские исследователи определяют человеческий капитал как воплощенный в человеке запас знаний, способностей, навыков и мотиваций, сформировавшийся на основе накопленных затрат на образование, здравоохранение, специальную подготовку и миграцию рабочей силы².

Обобщая приведенные определения, следует отметить, что в научной литературе данное понятие принято рассматривать в широком и узком смыслах. Человеческий капитал обладает следующими характерными чертами:

- проявляется в форме знаний, способностей, рабочих и управленческих навыков;
- не подвергается физическому износу;
- накапливается и реализуется непрерывно;
- инвестируется в конкретного человека [5].

Исследователь А.А. Ермоленко выделил набор элементов, составляющих структуру человеческого капитала:

- интеллектуальный капитал, направленный на формирование и развитие интеллектуального потенциала как отдельно взятой личности, так и общества в целом;
- капитал здоровья, наличие которого обеспечивает полноту, силу и действенность творческой деятельности;
- капитал «эстетического формотворчества», ориентированный на реализацию художественного потенциала индивида;

¹ Балаханова Д.К., Большакова К.В., Холопцева К.А. Бизнес-моделирование в стратегии развития компании. В кн.: *Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2021)*. Осень 2021. Сборник докладов. М.: Паблит, 2022. С. 47–53.

² Данилова Н.Е., Парахина Л.В. Исследование актуальных проблем развития системы управления персоналом. В кн.: *Сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции «Фундаментальные научно-практические исследования: основные итоги – 2020»*. Анапа: Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов, 2020. С. 11–16.

– капитал рекордных достижений, обеспечивающий реализацию задач по качественному обновлению пределов реализации физических возможностей человеческого организма³.

Другие специалисты в сфере управления персоналом выделяют такие компоненты, как профессиональный капитал (капитал образования и креативный капитал), напрямую влияющий на производительность труда; капитал культуры (система ценностей, нравственные нормы и стандарты этического поведения) и капитал здоровья.

По мнению Е.А. Маклаковой, человеческий капитал состоит из компонентов, которые можно разделить на группы:

- физиологические характеристики (уровень физического здоровья);
- характеристики профессиональной компетенции (уровень образования, квалификации);
- характеристики психологического развития (личностный адаптационный потенциал, уровень интеллектуального развития);
- характеристики личности (профессиональные способности, особенности мировоззрения).

Несмотря на множественность взглядов на структуру человеческого капитала, можно резюмировать, что основу составляют физиологические, творческие и профессиональные знания и компетенции [6].

В настоящее время существует большое количество подходов к определению понятия «интеллектуальный человеческий капитал». Интеллектуальный человеческий капитал, по мнению Б.З. Мильнера, представляет собой явные и неявные знания, навыки, принадлежащие как компании, так и отдельным лицам, а также структурные и культурные элементы организации [7]. По мнению Т. Шульца, человеческий капитал формируют врожденные способности, дополненные приобретенными в течение жизни способностями⁴.

В любой организации вне зависимости от размера и направления деятельности движущей силой выступает персонал. Развитие и

³Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник. Н. Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2007. С. 993.

⁴Киселева А.О. Абсентеизм персонала в компании: причины проявления и профилактика. В кн.: Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения: сборник статей международной научно-практической конференции. Уфа: Омега сайнс, 2017. С. 57–59.

поддержание квалификации персонала является одной из важнейших задач любой успешной компании. Персонал – это личный (штатный) состав организации, включающий всех наемных рабочих, выполняющих разные производственно-хозяйственные функции, а также вовлеченных в деятельность собственников и совладельцев⁵. Персонал целесообразно рассматривать через его структуру и характерные черты. Среди отличительных признаков, присущих персоналу, можно выделить следующие:

- наличие юридически оформленных трудовых отношений с работодателем;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессия, специальность, компетентность, квалификация);
- целенаправленная деятельность (обеспечение достижения целей организации)⁶.

Для более глубокого понимания понятия «персонал» следует рассмотреть подробнее каждый структурный элемент [8]. Персонал характеризуется сложными взаимосвязями, представленными на *рис. 1*.

При исследовании понятия «персонал» необходимо рассмотреть и понятие «кадровый потенциал». При этом понятия «кадровый потенциал» и «кадры» – не идентичны. Кадры – это квалификационные, социально подготовленные для той или иной деятельности работники. Понятие «кадровый потенциал» включает в свой состав понятие «кадры». Кадровый потенциал представляет собой возможности определенной категории рабочих, специалистов, управленцев, которые могут быть использованы в процессе трудовой деятельности на определенном этапе развития. Следует учитывать и еще не востребованные в процессе производства знания, умения, способности, которыми работники объективно обладают⁷. Такая разветвленная структура персонала свидетельствует о комплексном характере данного понятия, что важно при разработке эффективной системы управления персоналом.

⁵ Костерова О.А., Калинина О.В. Особенности управления опытом персонала в России и за рубежом. В кн.: *Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции*. В 4 ч. СПб.: Политех-пресс, 2021. Ч. 3. С. 50–54.

⁶ Максимов Н.Н. Теоретические основы инновационной деятельности // *Молодой ученый*. 2013. № 10. С. 340–343.

⁷ Муравьева А.С. Оценка системы управления персоналом предприятия // *Аллея науки*. 2019. Т. 2. № 11. С. 12–16.

В российской экономике принято рассматривать структуру персонала в зависимости от участия в управленческой деятельности и характеристики труда: выделяют рабочий и служащий персонал. В рамках такой концепции деятельность рабочих (производственного персонала) связана с физическим трудом и непосредственно зависима от предметов труда при создании материальных и культурных ценностей. Служащие (управленческий персонал) – это сотрудники организации, которые участвуют в управленческой деятельности, используя интеллектуальный капитал. В их функционал входит обработка информации, принятие управленческих решений и контроль над их исполнением.

Кроме того, персонал может быть разделен на основной и вспомогательный. В состав последнего входят сотрудники, деятельность которых не является ключевой для предприятия. Без вспомогательного персонала субъект хозяйствования сможет функционировать без потери эффективности. Вспомогательный персонал выполняет дополнительные функции, не влияющие на основной трудовой процесс. Наряду с основным и вспомогательным персоналом выделяют категорию научных работников, обладающих необходимой квалификацией и профессионально занимающихся научной или научно-технической деятельностью⁸.

Оптимальная структура персонала компании является основой для реализации имеющегося трудового потенциала работников. Чем более комплексная и эффективная система управления персоналом, тем полнее реализуются способности и таланты сотрудников и тем выше показатели деятельности компании. Очевидно, что формирование продуманной системы управления персоналом является первоочередной задачей организации, решение которой позволит получить конкурентные преимущества.

В современной теории управления возникло понятие «менеджмент». Менеджмент – это эффективное и действенное достижение организационных целей путем планирования, организации и контроля организационных ресурсов; работа по координации деятельности трудовых коллективов и отдельных рабочих в процессе производства продукции и оказания услуг.

Отметим, что управление по своему характеру – это общий процесс, а менеджмент – частный. Управление в большей степени опирается на

⁸ Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». URL: <https://minjust.gov.ru/ru/documents/7653/>

практику, в то время как менеджмент – на теорию. Управление означает значительно большую свободу для руководителей и подчиненных в условиях неопределенности. Управление в рамках административной системы основано, как правило, на ограничениях этой свободы и осуществляется методом централизованного планирования [9].

Управление персоналом представляет собой социальную политику компании, направленную на использование человеческого капитала в полной мере для достижения целей организации и, желательно, сотрудников, на социальное партнерство и формирование доверия внутри коллектива, между работниками и руководством посредством многоступенчатого и комплексного процесса, требующего полной вовлеченности для получения наилучшего результата [10].

Управление персоналом преследует определенные цели:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства (достижение максимальной прибыли);
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива⁹.

Указанные цели коррелируют с целями и задачами организации в целом. Кроме того, цели управления персоналом могут быть рассмотрены с точки зрения реализации кадрового потенциала компании (*рис. 2*).

Для достижения перечисленных целей управление персоналом выполняет определенные задачи:

- обеспечение потребности организации в рабочей силе требуемой квалификации и в необходимом объеме;
- достижение обоснованного соотношения между категориями персонала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и коллектива в целом.

⁹ Чобанян В.В. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 5.
URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2019/05/16538?ysclid=la0vvyhty9930336593>

В то же время для решения перечисленных задач по управлению персоналом соответствующие лица или подразделения должны выполнять определенные функции:

- кадровое планирование (планирование передвижений и реализация карьеры);
- подготовка и организация аттестации работников;
- ведение документации по личному составу;
- учет и статистика персонала, изучение движения и причин текучести кадров;
- контроль за состоянием трудовой дисциплины;
- ведение отчетности по кадровым вопросам;
- управление процессом мотивации трудового поведения;
- правовое регулирование трудовых взаимоотношений и конфликтов;
- производственная социализация и адаптация;
- обучение и переподготовка кадров [11].

Для качественного и эффективного управления персоналом любая организация должна создавать аутентичную систему управления персоналом. Система образует определенную целостность, состоит из взаимодействующих элементов, при этом связь между ними настолько прочна, что при изъятии одного из элементов исследование системы становится невозможным¹⁰.

В научной литературе существуют разные взгляды на определение системы управления персоналом [12]. Основная схема управления персоналом представлена на *рис. 3*. В целом современная система управления персоналом представляет собой сложную многоуровневую иерархию, комплекс подсистем. Количество подсистем и их сочетание определяются каждой компанией в соответствии с реализуемой кадровой стратегией и политикой.

¹⁰ Николаева А.А., Левина Е.А. Управление персоналом в современной России: особенности применения опыта зарубежных стран // Дискурс. 2018. № 6. С. 114–125.

Так, в классическом виде система управления персоналом включает следующие аспекты:

- организация системы управления персоналом на предприятии;
- найм и отбор персонала;
- адаптация персонала;
- мотивирование персонала к труду;
- обучение и развитие персонала;
- аттестация персонала;
- управление текучестью персонала;
- организационная культура;
- закрепление молодых специалистов в организации;
- кадровый документооборот;
- социально-психологический климат в организации;
- роль руководителя;
- кадровая политика [13].

Система управления персоналом выглядит следующим образом:

- подсистема линейного руководства;
- подсистема планирования и маркетинга персонала;
- подсистема управления наймом и учетом персонала;
- подсистема управления трудовыми отношениями;
- подсистема обеспечения нормальных условий труда;
- подсистема управления развитием кадров;
- подсистема управления мотивацией и стимулирования труда персонала;
- подсистема управления социальным развитием;

- подсистема развития организационной структуры управления;
- подсистема правового обеспечения.

Каждая из подсистем нацелена на конкретный результат и реализуется в соответствии с заданными целями и задачами компании¹¹. Все подсистемы одной большой системы управления персоналом в компании объединены общей целью, задачами и общей стратегией. Реализация всех перечисленных подсистем и функций будет успешной только в случае комплексного подхода. Системный подход к управлению персоналом предприятия является методологической основой проектирования, создания и функционирования организационно-управленческих систем в организации.

Система управления персоналом, используемая в российских компаниях обладает рядом специфических черт, отличающих ее от китайской, японской или американской систем. Многие исследователи российской бизнес-модели управления и российской системы управления персоналом уделяют внимание «особому пути» России [14]. Это объясняется тем, что Россия смогла совместить в своем подходе к организации системы управления персоналом черты разных методов управления, характерных для других стран, под влиянием разных факторов.

В работе А.С. Колесниковой и соавторов¹² определены четыре основных фактора, оказывающих влияние на формирование российской модели управления персоналом. Первый фактор – особенности исторического развития. Любое современное хозяйственное устройство формируется под воздействием социально-исторического опыта поколений. В российских условиях данное устройство схематично выглядит следующим образом: феодальная Россия – капиталистическая Россия – социалистическая Россия – рыночная Россия. Можно резюмировать, что приоритетной особенностью современной российской модели управления стал ее «трансформационный характер» [15]:

- отсутствие целостности;

¹¹ Стародубцева А.С. Мотивация сотрудников на удаленной работе. В кн.: Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития: сборник научных статей 3-й Межрегиональной научно-практической конференции. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 395–398.

¹² Колесникова А.С., Брагина Т.В., Коваженков М.А. Анализ зарубежного и отечественного опыта реализации системы управления персоналом // Управление. Бизнес. Власть. 2018. № 1. С. 68–71.

- единообразная практика управления персоналом;
- сосуществование элементов новой и прежней моделей HR-менеджмента;
- предрасположенность к «социальной утопии» [16].

Следует отметить «догоняющий» характер развития экономической модели России, что также оказало влияние на формирование системы управления персоналом.

Второй фактор – особенности социально-экономического развития. Способ управления материальными и нематериальными (в том числе человеческими) ресурсами страны зависит от институциональной среды и типа социально-экономической политики. Что касается России, то значительное влияние на экономическое устройство оказал XX в., отличавшийся частой сменой власти и корректировкой принципов, методов и инструментов управления персоналом.

Третий фактор – особенности культуры и религиозного сознания. Управление персоналом предполагает учет вопросов культуры и религии. Россия является многонациональным и полиэтническим государством, чем обусловлен разнообразный состав человеческих ресурсов. В целом не представляется возможным определить, к какой именно модели управления персоналом близка российская. Некоторые особенности российской культуры и менталитета не дают возможности полностью внедрить зарубежные системы менеджмента на российских предприятиях¹³. Использование элементов американской и японской систем управления персоналом часто встречает непонимание у сотрудников и руководителей [17]. Например, в российских компаниях при приеме на работу присутствует протекционизм, что часто ведет к демотивации сотрудников.

До определенного момента российские компании применяли элементы западной системы управления персоналом, однако ожидаемого эффекта компании не получили. Более того, внедрение западного опыта негативно отражалось на развитии экономики. В результате специалисты приняли решение совместить элементы разных зарубежных моделей управления персоналом¹⁴. В настоящее время можно выявить ряд характерных особенностей российской системы управления кадрами:

¹³ Никифорова А.Н., Агафонова М.С. Уникальность японской модели управления в менеджменте // *Современные наукоемкие технологии*. 2014. № 7. Ч. 2. С. 132.

URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=34431&ysclid=la0zh2jq4v543061005>

¹⁴ Рофе А.И. Экономика и социология труда: учебное пособие. М.: МИК, 1996. 128 с.

- система ориентирована на жителей страны;
- отсутствует четкое определение понятия «профессионализм», поэтому заработная плата сотрудников определяется в зависимости от «дефицитности» профессии;
- управленческие решения принимаются в индивидуальном порядке, рядовой персонал не участвует в процессе управления компанией, не дает рекомендаций и не высказывает личного мнения по вопросам управления;
- отсутствуют возрастные ограничения для руководящих должностей, поэтому в ряде случаев на руководящие должности в подразделениях, где работают сотрудники с большим опытом, назначают молодых специалистов;
- высшее руководство компании не передает власть среднему менеджменту, что позволяет контролировать весь производственный цикл от поставки ресурсов до реализации товаров.

Следует отметить, что такой инструмент нематериальной мотивации, как размещение на доске почета фотографий лучших сотрудников, используется в российских компаниях и в настоящее время.

В зарубежной практике можно встретить комплекс методов материального и нематериального поощрения, когда «похвала» в той или иной форме дополняется материальными выплатами. В России поощрения смешанного типа в большей степени находят свое отражение в предлагаемых работодателями социальных пакетах, включающих определенный набор услуг и премий. Многие специалисты считают, что российские компании должны стремиться к формированию гибкого «предпринимательско-демократического» стиля руководства с широким спектром методов и приемов воздействия, эффективной системой делегирования полномочий, где персонал рассматривается как ключевой капитал.

По данным опроса, проведенного Аналитическим центром НАФИ, в 2019 г. 27% работников получали социальные выплаты (на 12% меньше, чем в 2018 г.). В то же время 15% респондентов заявили, что их работодатели готовы предоставить им дополнительный ежегодный отпуск в качестве нематериального поощрения за высокую производительность.

Менее 10% респондентов называют в качестве стимулов доступность развлечений, подарки, а также возможность обучения¹⁵.

Российская система управления персоналом, как и любая другая система, обладает рядом положительных и отрицательных характеристик. Для более глубокого понимания специфики российской модели управления персоналом укажем ее преимущества и недостатки. К негативным чертам российской системы управления персоналом относятся следующие:

- превалирование вертикальных связей, жесткой иерархии над горизонтальными связями и их недооценка;
- превалирование авторитарного метода управления, игнорирование мнений и инициатив подчиненных;
- игнорирование менеджерами мнений сотрудников при управлении организацией и ее подразделениями, вследствие чего работники, знающие проблемы коллектива, не привлекаются к решению данных проблем;
- нарушение этики делового общения между подчиненными и руководителями, между сотрудниками, партнерами;
- прямая зависимость отношений между руководителем и подчиненными от условий и оплаты труда, наличия родственных и дружеских связей [18].

К положительным чертам российской системы управления персоналом относятся:

- креативный, творческий подход менеджеров к решению проблем, способность мыслить нестандартно, поиск новых путей достижения цели, новаторство;
- ориентация менеджеров на гармонизацию отношений в коллективе;
- работоспособность при выполнении обязанностей, способность адаптироваться к новым условиям;
- стремление работников и работодателей к постоянному совершенствованию своих профессиональных качеств;
- готовность и способность сотрудников работать сверхурочно при необходимости;

¹⁵ Соцпакет или деньги? Чем работодатели мотивируют сотрудников.
URL: <https://nafi.ru/analytics/sotspaket-ili-dengi-chem-rabotodateli-motiviruyut-sotrudnikov/>

- высокий уровень взаимозаменяемости сотрудников и поддержки сотрудниками друг друга, в том числе в сверхнормативное рабочее время.

В настоящее время существует ряд проблем, связанных с повышением эффективности системы управления персоналом. Среди них:

- высокие инвестиционные издержки совершенствования системы управления персоналом;
- отставание от конкурентов в части применения новых цифровых технологий;
- недостаток высококвалифицированного персонала;
- особенности «удаленной» работы;
- проблема «утечки мозгов»;
- отсутствие системы поощрения творческого потенциала сотрудников.

Для нивелирования данных проблем необходимо тщательно следить за тенденциями в области управления развитием человеческого капитала, за факторами, определяющими изменение подходов к управлению персоналом, и вовремя актуализировать необходимую информацию [19].

Исследователи выделяют ряд факторов, влияющих на изменение подходов к управлению персоналом:

- переход от управления персоналом к управлению талантами;
- рост значимости квалификации, карьерного развития сотрудников;
- видоизменение критериев эффективности (работа «на показатели», а не «на услугу»);
- повышение требований к кандидатам, рост спроса на «полипрофильных» сотрудников;
- усиление гибкости в управлении сотрудниками, распространение систем «удаленного доступа», найм временных работников для выполнения отдельных задач¹⁶.

¹⁶ Володина Н.С. Зарубежный опыт управления персоналом // Вестник науки. 2019. Т. 5. № 6. С. 166–170. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-upravleniya-personalom/viewer>

Ученые также определили тенденции в области управления персоналом, которые могут сохраниться в ближайшие пять лет:

- уровень информатизации современного общества будет только расти, а значит, останутся актуальными технологические факторы, провоцирующие изменения в рассматриваемой сфере;
- роль социальных навыков, определяющих взаимодействие в коллективе, будет возрастать по мере автоматизации трудовых процессов;
- активный экономический рост будет означать экономию расходов на персонал;
- повышение мобильности современного общества будет способствовать более частой смене работы, росту потребности в постоянном повышении квалификации, в приобретении дополнительных профессий.

Очевидно, что анализ каждого сотрудника, его перспектив и возможностей, потенциальных действий в отношении карьеры – задача специалистов HR-отдела. Особое внимание при принятии решения о финансировании обучения следует уделить не только возможностям сотрудника, но и применению полученных навыков и знаний в реальной деятельности [20]. В настоящее время работодателем доступны следующие формы внутрифирменного обучения: наставничество, тренинги, производственно-технические курсы, обучение смежным профессиям, курсы целевого назначения, совместная научная и исследовательская деятельность [21].

Внутрифирменное обучение может осуществляться на базе предприятия или в его учебных центрах (при их наличии). Такая форма мотивации позволит работодателям анализировать имеющийся кадровый потенциал и использовать его в интересах развития компании. При этом важно использовать имеющиеся современные технологии в процессе обучения персонала. К сожалению, по результатам исследования компании Deloitte, в настоящее время лишь 7% компаний используют мобильные технологии для тренинга, 10% – для управления производительностью, 8% – для планирования рабочего времени, 13% – для рекрутинга, 21% – для планирования отпуска [22].

При анализе существующих систем повышения эффективности деятельности сотрудников, при планировании этапов и определении методов совершенствования управления персоналом важно оценить внешнюю среду. Наряду с приведенными тенденциями, следует отметить

общие тенденции в развитии экономики, обусловленные цифровизацией общества¹⁷. Основные особенности цифровой экономики, которые должны быть учтены в управлении современными кадровыми ресурсами, перечислены на *рис. 4*.

В процессе поиска путей повышения эффективности системы управления персоналом необходимо учитывать удаленный график работы как один из ключевых современных трендов. Удаленная работа при строгом контроле позволяет компании и сотруднику получить ряд преимуществ.

Благодаря удаленной работе компания значительно сокращает свои операционные (и не только) расходы. Отсутствует необходимость в закупке дополнительного оборудования, снижается потребление электроэнергии и использование рабочего пространства. Однако есть и много рисков, связанных с недобросовестным отношением сотрудников к выполняемым обязанностям. В таком случае необходима собственная стратегия по удаленной работе, которая позволит объективно оценить результаты деятельности сотрудников и сделать выводы об их производительности и компетентности¹⁸.

Согласно результатам исследований, производительность «дистанционных» сотрудников в несколько раз выше, чем их «офисных» коллег. Причины этому следующие: более комфортные условия по сравнению с работой в офисе, уменьшение уровня стресса, гибкий график работы, готовность работать сверхурочно, соблюдение баланса между здоровьем и работой, сокращение временных и финансовых затрат на транспорт¹⁹. Однако сотрудники, не отличающиеся высокой самодисциплиной, легко снижают показатели производительности в случае отсутствия надзора за их деятельностью. Именно для этого и нужны стандарты и регламенты.

Удаленная работа позволяет сотрудничать с профессионалами вне зависимости от географического положения и возможностей для переезда, обеспечивает работодателю доступ к широкому кругу соискателей. Однако

¹⁷ Бондарь А.С., Суковатова О.П. Современные технологии кадрового маркетинга в России и за рубежом. В кн.: Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства. Материалы I Международной научно-практической конференции. Т. 7. Макеевка: Донбасская аграрная академия, 2018. С. 23–27.

¹⁸ Смирнова В.С., Чуйкова Д.Г., Афанасьева Л.А. Японская модель управления персоналом. В кн.: Инновационное управление персоналом: сборник материалов кадрового форума. Курск: Курский государственный университет, 2019. С. 215–218.

¹⁹ Крутикова Н.Ф., Грачев И.И. Особенности японской модели управления персоналом. В кн.: Государство, общество, личность: история и современность: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2021. С. 73–77.

кандидат на должность может быть недостаточно компетентен, поэтому сотрудники HR-отдела должны знать требования, предъявляемые к таким кандидатам²⁰.

В настоящее время существует широкий спектр методов и форм поощрения работников за их вклад в развитие предприятия. Одним из основных инструментов, стимулирующих повышение производительности, остается материальное вознаграждение. Система материального поощрения включает заработную плату, денежную премию, участие сотрудников в прибыли компании. Действенными нематериальными методами поощрения сотрудников являются публичное признание, поздравления, формирование корпоративного духа, «похвала» за успешную работу непосредственным руководителем, знакомство наиболее перспективных и выдающихся сотрудников с партнерами и инвесторами, привлечение к обсуждению вопросов управления компанией [23].

Важную роль в стимулировании труда сотрудников играют надбавки и премии. Другим важным инструментом стимулирования труда является предоставление социального пакета, различных льгот. Такая система предполагает получение сотрудниками скидок на оплату определенных услуг, санаторно-курортного лечения. Рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом представлены на *рис. 5*.

Предприятиям следует разрабатывать такие системы оплаты труда, которые не ограничены минимальными и максимальными размерами и зависят от результатов работы всего коллектива и отдельного сотрудника. Такая система мотивации должна быть прозрачной и наглядной, чтобы каждый сотрудник мог видеть, каких результатов он может добиться при достижении требуемых от него результатов. При этом разрабатываемая система материального поощрения должна стимулировать сотрудников на качественное выполнение обязанностей, что возможно только при системном подходе к стимулированию труда. Работодатель может использовать как повременную, так и сдельную оплату труда [24].

Для повышения эффективности труда может быть введена система участия работников в прибыли компании (*рис. 6*). Применение перечисленных материальных форм поощрения сотрудников позволит повысить их заинтересованность в достижении целей компании²¹.

²⁰ Перова А.А. Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации // Инновационная наука. 2015. № 12. Ч. 1. С. 217–220. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-sluzhby-upravleniya-personalom-organizatsii/viewer>

Важно стимулировать сотрудников к саморазвитию и повышению квалификации, и им может быть предоставлен доступ к курсам и образовательным программам на основе договора со сторонними предприятиями и/или внутри организации. Компании могут предоставлять сотрудникам билеты на культурные мероприятия, отправлять работников в заграничные командировки для повышения их квалификации. Выбор методов стимулирования сотрудников зависит от возможностей и подхода руководства компании.

Сотрудники заинтересованы в собственном продвижении по карьерной лестнице, и многие готовы достичь качественных результатов своей деятельности для получения новой должности, что предполагает увеличение заработной платы. Необходимо разработать понятную систему с установленными критериями для демонстрации сотрудникам необходимых показателей, достижение которых позволит работнику удовлетворить свои потребности в карьерном росте.

Важно осознавать последние тенденции в области управления персоналом, а именно – тренд на «омоложение» коллектива и кадрового состава руководителей и специалистов. В настоящее время исследователи не пришли к общему мнению о том, какой возраст достаточен для назначения на руководящую должность. Молодые специалисты часто являются авторами инновационных идей, в которых заинтересована компания, поэтому компанией может быть установлен условный срок для работы специалиста на руководящей должности, в течение которого могут быть достигнуты поставленные цели.

Смена руководства позволит продемонстрировать сотрудникам, что при выполнении плановых показателей, качественной работе и высокой производительности любой сотрудник может занять руководящее место в структурной иерархии организации (топ-менеджер, руководитель отдела, руководитель проектной группы). Для повышения эффективности системы управления персоналом следует пересмотреть перечень требований, предъявляемых к сотрудникам современных компаний:

- умение адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка;
- готовность к саморазвитию;

²¹ *Холопцева К.В., Большакова К.А. Роль организационной культуры для персонала предприятия. В кн.: Инновации в управлении социально-экономическими системами» (RCIMSS-2020). Т. 6. Осень 2020. М.: Паблит, 2021. С. 295–302.*

- высокий уровень интеллекта;
- знания в сфере IT;
- высокая производительность труда, инициативность, вовлеченность в трудовой процесс;
- регулярное повышение квалификации;
- творческий подход к выполнению задач [25].

В рамках внедрения цифровых технологий следует отметить важность и необходимость разработки облачной системы управления персоналом, которая позволит избежать бюрократических процедур и структурировать всю информацию о сотрудниках в электронном виде. Облачная система позволит автоматизировать и оптимизировать кадровые процессы, повысить их результативность, контролировать процесс формирования и развития кадровых ресурсов и снизить показатели текучести кадров. Суть облачных систем управления персоналом сводится к размещению всей личной и профессиональной информации о сотрудниках на одной платформе, планированию ротации кадров. При этом важно обеспечить строгую конфиденциальность и защищенность персональных данных.

Облачную систему управления кадрами можно рассматривать как мультипликатор интеллектуальных возможностей персонала и универсальный способ обработки информации.

В условиях современного развития рынка важно применять такие инструменты и методы повышения эффективности персонала, которые будут оптимальными для конкретного предприятия. Прежние традиционные методы мотивации сотрудников требуют корректировки и пересмотра в пользу более современных цифровых технологий и инструментов.

Зарубежные модели управления персоналом во всем своем многообразии могут быть примером для применения в российских компаниях, например, по следующим направлениям:

- обеспечение системного подхода к человеческому фактору;
- ценностная переориентация работодателей относительно современных методов работы с людьми;

- формирование современной корпоративной культуры;
- обеспечение управленческой автономии производственных подразделений; использование современных мотивационно-психологических рычагов воздействия на людей;
- утверждение ценностей, которые осознают и разделяют все работники²².

Однако перенести весь зарубежный опыт невозможно в силу различий в традициях, ментальности, а также из-за культурных, духовных, социально-экономических факторов, под влиянием которых формировалось то или иное общество.

Человеческий капитал в условиях развития цифрового общества становится движущей силой и основным элементом эффективной и успешной деятельности предприятия. В любой организации, вне зависимости от размера и направления деятельности, движущей силой выступает персонал. Управление персоналом в настоящее время выступает одной из важнейших проблем для современных предприятий, нацеленных на повышение эффективности своей деятельности. В мировой практике управления персоналом выделяют две основные общепринятые модели управления человеческими ресурсами – японскую и американскую. Для американского подхода характерны:

- принцип индивидуализма;
- мобильность сотрудников, рассматриваемая как основная характеристика, необходимая при исполнении обязанностей;
- организационная структура с преимущественно вертикальным подчинением.

Характерными чертами японской модели являются:

- коллективная форма организации труда;
- высокая значимость стажа сотрудника в конкретной компании;
- занимаемая им должность и перемещения внутри организации;

²² Кобелева А.А. Человеческий капитал: понятийный аппарат и структура // Экономические исследования. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-ponyatiynyuy-apparat-i-struktura/viewer>

– стремление руководства компании к созданию эффективных условий для максимально продуктивного использования имеющихся ресурсов.

Российская модель системы управления персоналом формируется и реализуется под влиянием разных факторов, но главной ее чертой является «проколлективизм».

Чтобы компания достигала поставленных целей, необходима научно обоснованная, гибкая и отвечающая современным вызовам система управления персоналом, учитывающая творческие и профессиональные компетенции. Ключевой основой человеческого капитала является интеллектуальный ресурс. В условиях цифровизации общества повышение эффективности деятельности компании достигается путем формирования облачной системы управления персоналом – мультипликатора его интеллектуальных возможностей и универсального способа обработки информации.

Рисунок 1

Персонал как комплексное понятие

Figure 1

Personnel as a complex concept



Источник: [8]

Source: [8]

Рисунок 2

**Цели управления персоналом с точки зрения реализации
кадрового потенциала компании**

Figure 2

**Personnel management goals from the perspective of realizing the human resource
capacity of the company**

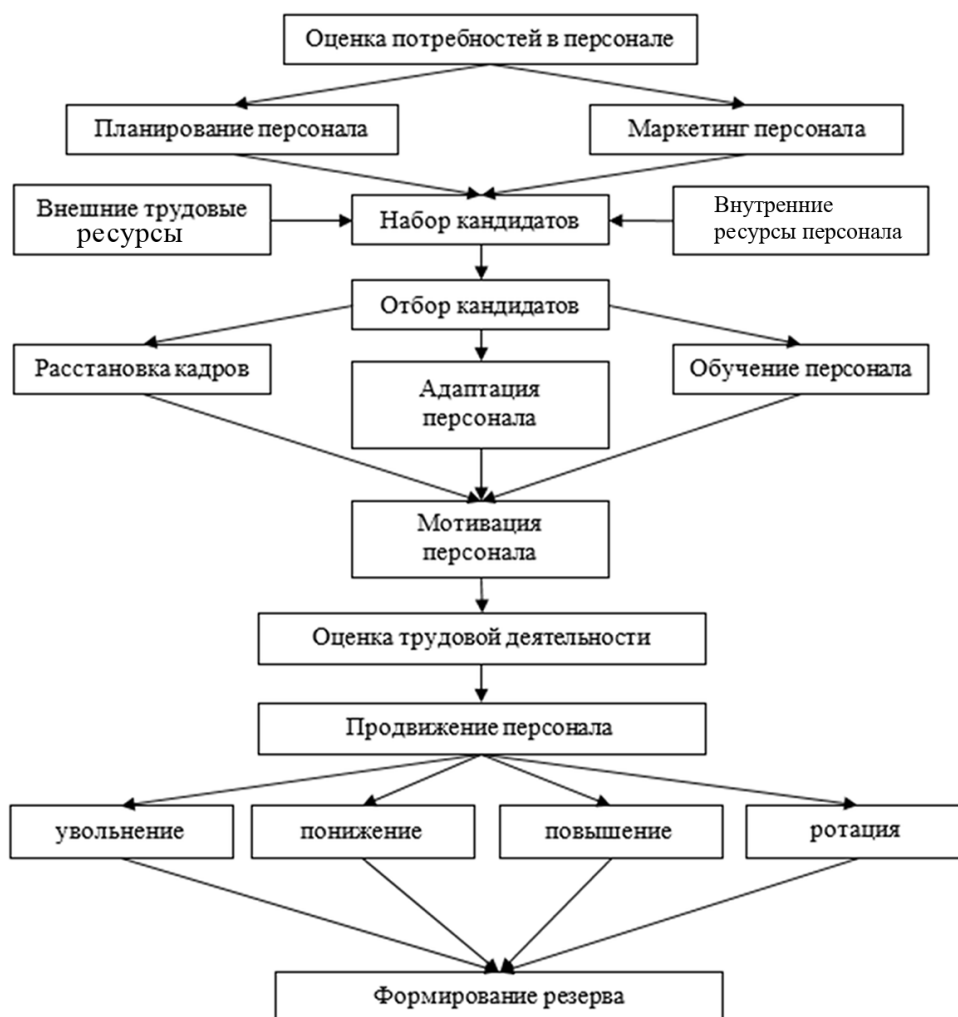


Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3
Система управления персоналом

Figure 3
Personnel management system

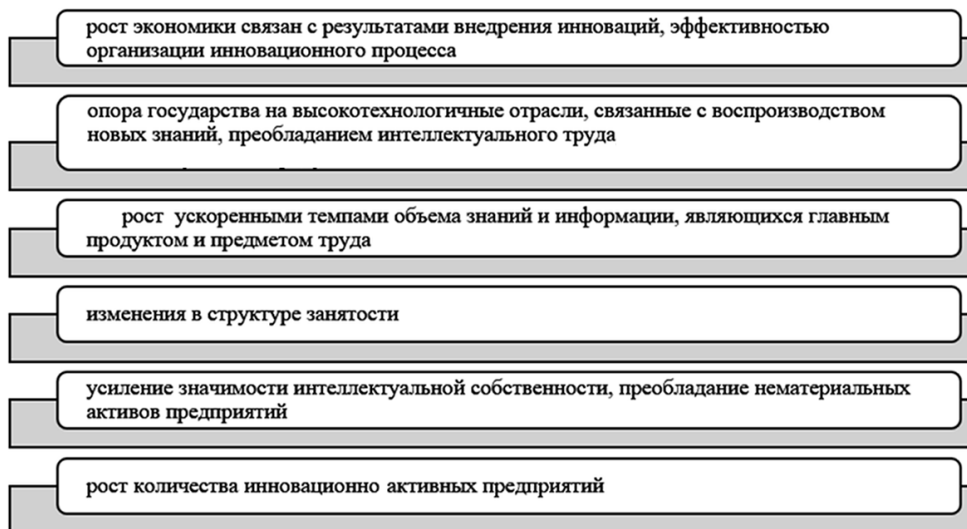


Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 4
Особенности цифровой экономики

Figure 4
Specific features of the digital economy



Источник: Бондарь А.С., Суковатова О.П. Современные технологии кадрового маркетинга в России и за рубежом. В кн.: Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства. Материалы I Международной научно-практической конференции. Т. 7. Макеевка: Донбасская аграрная академия, 2018. С. 23–27.

Source: Bondar' A.S., Sukovatova O.P. Sovremennye tekhnologii kadrovogo marketinga v Rossii i za rubezhom. V kn.: Prioritetnye vektory razvitiya promyshlennosti i sel'skogo khozyaistva. Materialy I Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. T. 7. [Modern technologies of personnel marketing in Russia and abroad. In: Priority vectors of development of industry and agriculture. Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. Vol. 7]. Makeevka, Donbass Agrarian Academy Publ., 2018, pp. 23–27.

Рисунок 5

Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

Figure 5

Recommendations for improving the personnel management system



Источник: авторская разработка

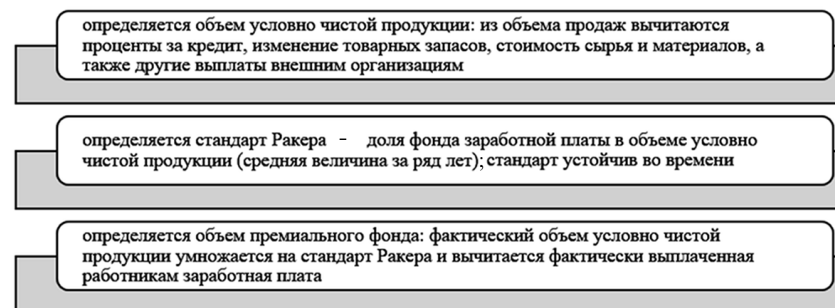
Source: Authoring

Рисунок 6

Схема участия сотрудников в прибыли компании

Figure 6

A scheme of employee participation in company's profits



Источник: Холопцева К.В., Большакова К.А. Роль организационной культуры для персонала предприятия. В кн.: *Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2020)*. Т. 6. Осень 2020. М.: Паблит, 2021. С. 295–302.

Source: Kholoptseva K.V., Bol'shakova K.A. *Rol' organizatsionnoi kul'tury dlya personala predpriyatiya. V kn.: Innovatsii v upravlenii sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami» (RCIMSS-2020). T. 6. Osen' 2020* [The role of organizational culture for the personnel of the enterprise. In: *Innovations in the Management of Socio-Economic Systems (RCIMSS-2020)*. Vol 6. Fall 2020]. Moscow, Publit Publ., 2021, pp. 295–302.

Список литературы

1. *Великороссов В.В., Филин С.А., Ланчаков А.Б. и др.* Модель интегрального анализа устойчивого развития предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 2. № 3. С. 18–28. URL: <https://doi.org/10.36871/ek.ur.p.r.2022.03.02.002>
2. *Филин С.А.* Взаимосвязь человеческого капитала с традиционными понятиями, характеризующими трудовую деятельность человека // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2021. Т. 17. Вып. 11. С. 2031–2054. URL: <https://doi.org/10.24891/ni.17.11.2031>
3. *Ohno T.* Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Boca Raton, CRC Press, 1988, 176 p.
4. *Schultz T.W.* Investment in Human Beings. Chicago, University Press, 1962, 157 p.
5. *Карлик А.Е., Кречко С.А., Платонов В.В.* Разработка метрик для бенчмаркинга персонала с целью совершенствования системы управления персоналом в направлении инновационного развития // Экономика труда. 2018. Т. 5. № 2. С. 373–394. URL: <https://doi.org/10.18334/et.5.2.39201>
6. *Филин С.А., Большакова К.В., Холопцева К.А.* Стратегические альянсы как форма получения знаний и компетенций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 3. № 10. С. 83–96. URL: <https://doi.org/10.36871/ek.ur.p.r.2021.10.03.009>
7. *Ермоленко Ал.А., Ермоленко Ан.А.* Человеческий капитал // Научная мысль Кавказа. 2009. № 3. С. 16–23.
8. *Казарян И.Р., Ткачук Е.К.* Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Universum: экономика и юриспруденция. 2018. № 7. URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/6031>
9. *Савченко И.А.* Социальный диалог в современном государственном управлении: технологический подход // Вестник Пермского университета. Политология. 2013. № 3. С. 121–136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-dialog-v-sovremennom-gosudarstvennom-upravlenii-tehnologicheskij-podhod/viewer>
10. *Татаркин А.И.* Интеллектуальный ресурс общества и его роль в воспроизводственном процессе // Экономика региона. 2010. № 3.

- C. 20–32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-resurs-obshchestva-i-ego-rol-v-vosproizvodstvennom-protssesse/viewer>
11. *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Современные проблемы управления персоналом: монография. М.: Проспект. 2018. 160 с.
12. *Филин С.А., Якушев А.Ж., Ланчаков А.Б.* Человеческий капитал как главная сила научно-технологического прогресса // *Экономический анализ: теория и практика*. 2020. Т. 19. Вып. 7. С. 1281–1299. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.19.7.1281>
13. *Николаева А.А., Савченко И.А.* Пути повышения эффективности управления в сфере социальной поддержки населения в Москве // *Научно-аналитический журнал «Наука и практика» Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*. 2017. № 3. С. 44–59. URL: <https://www.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/Pages/archivenauka.aspx>
14. *Филин С.А., Большакова К.В., Холопцева К.А.* Бизнес-модель как ключевой фактор коммерческого успеха // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2021. Т. 3. № 10. С. 97–105. URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.10.03.010>
15. *Филин С.А., Якушев А.Ж., Ланчаков А.Б.* Периодизация технологического развития человеческой цивилизации как инструмент прогнозирования развития национальной модели управления // *Экономические и гуманитарные науки*. 2019. № 8. С. 95–111. URL: https://oreluniver.ru/public/file/archive/ecgum_8_2019-.pdf
16. *Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д.* Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования: монография. СПб.: Наука, 1999. 309 с.
17. *Костенко Е.П.* Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // *Вопросы регулирования экономики*. 2018. Т. 9. № 4. С. 107–123. URL: <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2018.9.4.107-123>
18. *Маклакова Е.А.* Человеческий капитал: понятие, оценка, учет // *Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина*. 2010. Т. 6. № 1. С. 56–59. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-ponyatie-otsenka-uchet/viewer>

19. *Филин С.А., Великороссов В.В.* Развитие управления «человеческим капиталом» в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 3. С. 53–61.
URL: <https://doi.org/10.33920/pro-3-2103-06>
20. *Гордеева Е.В., Севостьянова Ю.С.* Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11. Ч. 1. С. 226–229. URL: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10902>
21. *Хальзова Н.А., Чжан Ц.* Тенденции и перспективы трансформации системы управления персоналом в Китае // Ученые заметки ТОГУ. 2019. Т. 10. № 4. С. 222–227.
URL: https://ejournal.pnu.edu.ru/media/ejournal/articles-2019/TGU_10_231.pdf
22. *Любичкая Е.В., Качан А.Д.* Менеджмент на предприятии: американская, английская, австралийская и канадская модели управления // Colloquium-journal. 2019. № 3-4. С. 13–15.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-na-predpriyatii-amerikanskaya-angliyskaya-avstraliyskaya-i-kanadskaya-modeli-upravleniya/viewer>
23. *Гапоненко Т.В., Малхасян А.Е.* Актуальные тенденции и проблемы в области управления персоналом // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 4. С. 159–163. URL: <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2019.49.428>
24. *Филин С.А., Алибоева З.Д.* Система материального стимулирования с целью формирования человеческого капитала в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2020. № 1. С. 8–12.
25. *Мохамд А.А.* Управление персоналом в цифровой экономике // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 5. С. 697–708.
URL: <https://doi.org/10.18334/ce.14.5.110179>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2073-2872
eISSN 2311-875X

Sustainable Development of Economy

IMPROVING THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Aleksandr B. LANCHAKOV ^a,
Sergei A. FILIN ^{b,*},
Kristina A. KHOLOPTSEVA ^c

^a Moscow Institute of Physics and Technology (National Research University),
Dolgoprudny, Russian Federation
ab5657171@yandex.ru
ORCID: not available

^b Plekhanov Russian University of Economics (PRUE),
Moscow, Russian Federation
Filin.SA@rea.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6054-6510>

^c Plekhanov Russian University of Economics (PRUE),
Moscow, Russian Federation
3665096@gmail.com
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:

Article No. 404/2022
Received 22 Aug 2022
Received in revised
form 17 Sept 2022
Accepted 19 Oct 2022
Available online
15 November 2022

JEL classification:
J24, M12, O15

Keywords: human
resource management
system, intellectual
human capital,
innovative development

Abstract

Subject. We consider problems of improving the efficiency of enterprises.

Objectives. The focus is on making recommendations for enhancing the efficiency of human resource management system of the organization to ensure its innovative development.

Methods. The study employs general scientific research methods.

Results. We established that to improve the efficiency of HR management system, modern companies should review the list of requirements for employees. In a digitalized society, the formation of a cloud-based personnel management system is essential.

Conclusions. Staff development is the most important task of any successful company.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Lanchakov A.B., Filin S.A., Kholoptseva K.A. Improving the Enterprise Personnel Management System. *National Interests: Priorities and Security*, 2022, vol. 18, iss. 11, pp. 2101–2133.
<https://doi.org/10.24891/ni.18.11.2101>

References

1. Velikorossov V.V., Filin S.A., Lanchakov A.B. et al. [Integrated analysis model for sustainable enterprise development]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* = *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2022, vol. 2, no. 3, pp. 18–28. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.03.02.002>
2. Filin S.A. [The relationship of human capital to traditional concepts that characterize human labor activity]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'* = *National Interests: Priorities and Security*, 2021, vol. 17, iss. 11, pp. 2031–2054. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ni.17.11.2031>
3. Ohno T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Boca Raton, CRC Press, 1988, 176 p.
4. Schultz T.W. *Investment in Human Beings*. Chicago, University Press, 1962, 157 p.
5. Karlik A.E., Krechko S.A., Platonov V.V. [Development of metrics for personnel benchmarking in order to improve the personnel management system in the direction of innovative development]. *Ekonomika truda* = *Russian Journal of Labor Economics*, 2018, vol. 5, no. 2, pp. 373–394. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.18334/et.5.2.39201>
6. Filin S.A., Bol'shakova K.V., Kholoptseva K.A. [Strategic alliances as a form of learning and competencies]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* = *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2021, vol. 3, no. 10, pp. 83–96. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.10.03.009>
7. Ermolenko Al.A., Ermolenko An.A. [The human stock]. *Nauchnaya mysl' Kavkaza* = *Scientific Thought of Caucasus*, 2009, no. 3, pp. 16–23. (In Russ.)
8. Kazaryan I.K., Tkachuk E.K. [Overview of foreign models of personnel management]. *Universum: ekonomika i yurisprudentsiya*, 2018, no. 7. (In Russ.) URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/6031>
9. Savchenko I.A. [Social dialogue in modern public administration: A technological approach]. *Vestnik Permskogo universiteta. Politologiya* = *Bulletin of Perm State University. Political Science*, 2013, no. 3, pp. 121–136. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnyy-dialog-v-sovremennom-gosudarstvennom-upravlenii-tehnologicheskiy-podhod/viewer> (In Russ.)

10. Tatarkin A.I. [Intellectual resource of the society and its role in reproduction process]. *Ekonomika regiona = Economy of Region*, 2010, no. 3, pp. 20–32. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-resurs-obschestva-i-ego-rol-v-vosproizvodstvennom-protssesse/viewer> (In Russ.)
11. Arkhipova N.I., Nazaikinskii S.V., Sedova O.L. *Sovremennye problemy upravleniya personalom: monografiya* [Modern problems of personnel management: a monograph]. Moscow, Prospekt Publ., 2018, 160 p.
12. Filin S.A., Yakushev A.Zh., Lanchakov A.B. [Human capital as the main force of progress in science and technology]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2020, vol. 19, iss. 7, pp. 1281–1299. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.19.7.1281>
13. Nikolaeva A.A., Savchenko I.A. [Ways of increase of management efficiency in the sphere of social support of the population in the city of Moscow]. *Nauchno-analiticheskii zhurnal Nauka i praktika Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova = Scientific and Analytical Journal Science and Practice of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2017, no. 3, pp. 44–59. URL: <https://www.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/Pages/archivenauka.aspx> (In Russ.)
14. Filin S.A., Bol'shakova K.V., Kholoptseva K.A. [Business model as key to commercial success]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*, 2021, vol. 3, no. 10, pp. 97–105. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.10.03.010>
15. Filin S.A., Yakushev A.Zh., Lanchakov A.B. [Periodization of technological development of a human civilization as instrument of forecasting of development of national model of management]. *Ekonomicheskie i gumanitarnye nauki = Economic Science and Humanities*, 2019, no. 8, pp. 95–111. URL: https://oreluniver.ru/public/file/archive/ecgum_8_2019-.pdf (In Russ.)
16. Dobrynin A.I., Dyatlov S.A., Tsyrenova E.D. *Chelovecheskii kapital v tranzitivnoi ekonomike: formirovanie, otsenka, effektivnost' ispol'zovaniya: monografiya* [Human capital in a transitive economy: Formation, evaluation, efficiency of use: a monograph]. St. Petersburg, Nauka Publ., 1999, 309 p.

17. Kostenko E.P. [Main trends in human resource management: National and foreign experience]. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki = Journal of Economic Regulation*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 107–123. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2018.9.4.107-123>
18. Maklakova E.A. [The human capital: Notion, estimation, registration]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina = Pushkin Leningrad State University Journal*, 2010, vol. 6, no. 1, pp. 56–59.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-ponyatie-otsenka-uchet/viewer> (In Russ.)
19. Filin S.A., Velikorossov V.V. [Development of "human capital" management in the organization]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti = Labor Norming and Remuneration in Industrial Sector*, 2021, no. 3, pp. 53–61. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.33920/pro-3-2103-06>
20. Gordeeva E.V., Sevost'yanova Yu.S. [Motivation as a major factor of increasing efficiency of personnel management organization]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Journal of Economy and Business*, 2020, no. 11, part 1, pp. 226–229. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-10902>
21. Khal'zova N.A., Zhang J. [Trends and prospects for transformation management human resources systems in China]. *Uchenye zametki TOGU*, 2019, vol. 10, no. 4, pp. 222–227. (In Russ.)
URL: https://ejournal.pnu.edu.ru/media/ejournal/articles-2019/TGU_10_231.pdf
22. Lyubitskaya E.V., Kachan A.D. [Management at the company: American, English, Australian and Canadian models of management]. *Colloquium-Journal*, 2019, no. 3-4, pp. 13–15.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-na-predpriyatii-amerikanskaya-angliyskaya-avstraliyskaya-i-kanadskaya-modeli-upravleniya/viewer> (In Russ.)
23. Gaponenko T.V., Malkhasyan A.E. [Current trends and challenges in the area of human resources]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*, 2019, no. 4, pp. 159–163. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2019.49.428>
24. Filin S.A., Aliboeva Z.D. [Material incentive system for formation of human capital in the organization]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti =*

Labor Norming and Remuneration in Industrial Sector, 2020, no. 1, pp. 8–12.
(In Russ.)

25. Mokhamd A.A. [Personnel management in digital economy]. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*, 2020, vol. 14, iss. 5, pp. 697–708.
(In Russ.) URL: <https://doi.org/10.18334/ce.14.5.110179>

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.