



Дивергентный подход в процессно-ориентированном кадровом контроллинге

Елена В. Ендовицкая¹elena.endovitskaya@ya.ru 0000-0003-3440-097X¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, 394018, Россия

Аннотация. В настоящее время с разной степенью успешности находят применение новые и обновленные инструменты контроллинга кадров как специфических приемов персонал-менеджмента. Предметом исследования являются сущностные стороны и содержательные признаки управленческих отношений, складывающихся в ходе формирования и развития контроллинга кадров перерабатывающих организаций. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании и инструментальном обеспечении процессов кадрового контроллинга на основе использования преимуществ дивергентного подхода для полноценного задействования креативной составляющей управленческих решений. Методологической основой исследования являются методы, раскрывающие логику изложения: общенаучные – диалектики (дедуктивный, индуктивный), системный; частнонаучные – исторический, матричный, сравнение. Научная новизна исследования состоит в разработке положений, направленных на обоснование условий, способствующих формированию дивергентного мышления в решении управленческих контрольных задач организации инструментами контроллинга кадров. В отличие от существующих функциональных подходов при проведении кадрового контроля рекомендуется применять процессно-ориентированный подход, способствующий реализации синергизма и эмерджентности в ходе проявления креативности капитала кадров для обеспечения конкурентоспособности развивающейся перерабатывающей организации.

Ключевые слова: перерабатывающая организация, кадровый контроллинг, процессный контроль, инструменты, дивергентный подход, синергизм, эмерджентность, креативный капитал, кадровый капитал

Divergent approach in process-oriented HR controlling

Elena B. Endovitskaya¹elena.endovitskaya@ya.ru 0000-0003-3440-097X¹ Voronezh State University, University sq., 1 Voronezh, 394000, Russia

Abstract. Currently, new and updated tools for controlling personnel as specific methods of personnel management are being used with varying degrees of success. The subject of the research is the essential aspects and content features of management relations that develop during the formation and development of controlling personnel of processing organizations. The purpose of the research is to provide theoretical justification and instrumental support for the processes of personnel controlling based on the use of the advantages of the divergent approach for the full use of the creative component of management decisions. The methodological basis of the research is the methods that reveal the logic of the presentation: General scientific – dialectics (deductive, inductive), system; private scientific – historical, matrix, comparison. The scientific novelty of the research consists in the development of provisions aimed at substantiating the conditions that contribute to the formation of divergent thinking in solving managerial control tasks of the organization with the tools of personnel controlling. In contrast to the existing functional approaches, it is recommended to apply a process-oriented approach to personnel control, which contributes to the implementation of synergy and emergence in the course of displaying the creativity of human capital to ensure the competitiveness of a developing processing organization.

Keywords: processing organization, personnel controlling, process control, tools, divergent approach, synergy, emergence, creative capital, human capital

Введение

Главный фактор успеха обновленного взгляда на кадровый контроллинг перерабатывающей организации – ориентация на креативный капитал кадров, который создаёт новый креативный продукт. Мы видим генезис креативного капитала в превращённой форме креативного потенциала на основе существующего человеческого капитала, самовоспроизводящегося, самовоссоздающегося из человеческого потенциала. Креативный капитал организации есть превращённый креативный потенциал в форме суммарного креативного продукта, имеющего информационную форму существования, разнообразно отформатированного, с новыми формами обращения. В системе кадрового контроллинга создается новая информация, основанная на

философски освоенных теоретических знаниях об управленческих процессах, которая делает существование преобладающей сегодня рентной экономики, игнорирующей креативные научные знания, нерентабельной. Поэтому возникает потребность установить и обосновать параметры реализации преимуществ процессной ориентации на основе обновления подходов к их формированию.

Методы

При рассмотрении человеческого аспекта категорий капитала и потенциала следует иметь в виду его условность, исходящую из того, что капитал формируется в перерабатывающей организации существует в виде инвестиций в здоровье и образование личности. Следовательно, креативный капитал как и составляющий

Для цитирования

Ендовицкая Е.В. Дивергентный подход в процессно-ориентированном кадровом контроллинге // Вестник ВГУИТ. 2021. Т. 83. № 1. С. 360–366. doi:10.20914/2310-1202-2021-1-360-366

For citation

Endovitskaya E.V. Divergent approach in process-oriented HR controlling. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2021. vol. 83. no. 1. pp. 360–366. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2021-1-360-366

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

его основу человеческий капитал уже присутствует в агенте его выражения – человеческом потенциале в особой форме его преобразования.

Человеческий капитал в составе креативного капитала обладает производительной энергией, являющейся продуктом жизнедеятельности живых организмов. Его креативная составляющая способна преобразовать энергию качественно. Она увеличивается в результате самоорганизации коллектива с социальными взаимосвязями и творческим генезисом, как проявление синергизма, идеи которого пришли в экономику из теоретической физики, рассматривающей диссипативные структуры в физике неравновесных процессов [1, 2], дав теоретическое обоснование управленческой практике. Потенциальный синергизм заложен на каждой стадии, в каждом элементе управления перерабатывающей организацией, который приводит в движение её персонал, а его кадровая составляющая технологий и инструментами менеджмента находит лучшее сочетание частей в целом, дающий максимальный экономический эффект. Однако в целях поддержания объективности необходимо рассмотреть все возможные причинно-следственные связи управляемых процессов в системе процессно-ориентированного кадрового контроллинга. Непрофессиональный подход к разработке рекомендаций для менеджмента организации может вызвать отрицательную синергию, проявляющуюся как хаос, разбалансирование связей экономической системы и потерю конкурентоспособности организации. Напротив, ценности, создаваемые становятся высокопрофессиональной и организованной командой контроллёров больше суммы индивидуальных вкладов. Такие миниколлективы способны возбуждать положительную синергию в бизнес-процессах, используя различные инструменты.

В связи с этим уместно и целесообразно рассмотрение фактора эмерджентности систем [3, 4] и в этой плоскости изучение подсистем: социальной, где человек – субъект и объект управления; биологической – где человек объект управления. Эмерджентность систем объясняет целое исходя из изучения его частей с применением метода редукции и пошагового анализа [5]. При этом редукция сводится к поэтапному преобразованию исходной задачи к частным и более простым в решении, вплоть до уровня получения элементарных задач, объединённых в сеть редукционных связей, дающих описание свойств частей-элементов.

Появление у контроллинга кадров перерабатывающей организации новых свойств эмерджентности, порождающей синергию, является закономерным следствием содержания в его активе креативного капитала с нестандартным, вариативным подходом к решению управленче-

ских задач. Особенностью носителей креативного капитала является дивергентность мышления, проявляющаяся в способности мыслить объёмно и анализировать объект с разных сторон в системе его множественных связей с другими объектами, их свойствами и отношениями. Это – способ мышления, который подразумевает творческий подход, поиск нескольких, равнозначных в нахождении истины решений для одной задачи. Понятие дивергентности трактуется нами как разнообразие в ходе развития признаков и свойств, действий и способов поведения на основе их постепенного расхождения. Её следует рассматривать как суммирующее следствие проявления дивергентного мышления, которое оценивается нами как развитие линейного конвергентного мышления, основанного на поэтапном выполнении задания и следовании алгоритмам.

Управленческое решение как дивергентный продукт представляет собой соединение в одной точке достаточной базы опыта, понятий, критериев и представлений о возможном результате бизнес-процессов, реализованном контроллингом кадров организации. Управленческие решения в кадровом контроллинге, использующем дивергентный подход, одновременно имеют два адресата с темой развития: организация, которая является объектом и предметом управления, и персонал, развивающий кадровый капитал как субъект управления.

Этот процесс схематично отражён на рисунке 1. На этом рисунке показан также и инструмент активизации развития креативного капитала – мотивация креативности.

Продуктивная креативность основана на положительной мотивации, в то же время стихийно складывающиеся процессы мотивации могут вызывать обратные процессы. Положительная мотивация, продуцирующая креативность кадров, может быть обоснована целым рядом теорий, из которых предпочтительными мы считаем следующие, дающие наиболее полноценное обоснование целям данного исследования, при условии их комплексного использования:

- теория З. У. Оучи, построенная на принципах коллективизма [6]; в то же время чрезмерная абсолютизация этой идеи, обедняет её творческое значение;
- теоретические исследования Б. Вайнера в области мотивации достижений, утверждающего, что путь к успеху есть результат собственных способностей и усилий [7];
- мотивация креативности, развивающая внутреннюю мотивацию, делающую работу интересной; социальный аспект мотивации креативности состоит в восприятии ценности своей работы и воздействия её результатов на текущих и будущих пользователей [8, 9].

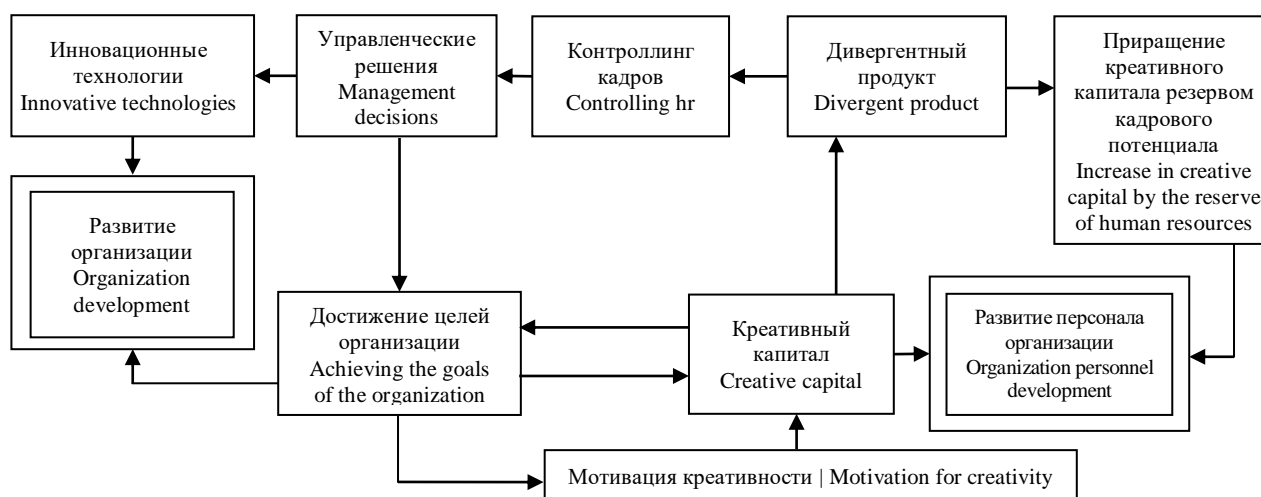


Рисунок 1. Дивергентный продукт креативного капитала в контроллинге кадров перерабатывающей организации

Figure 1. Divergent product of creative capital in personnel controlling of a processing organization

Таким образом, в современном восприятии контроллинга кадров всё в большей степени осознаётся ключевая роль процессов управления, в том числе, управления персоналом и его кадровой составляющей, которая поставляет креативные идеи. Интенсивное проникновение идей процессного подхода, основанного на принципах системного метода, и развитие на его принципах процессноориентированных технологий управления является ответом на кризисные явления в мировой экономике двадцатого века [12, 13–20]. Оно исторически оформлено в нашей стране как поиск организационной формы управления, способной активизировать внутренние и внешние направления деятельности перерабатывающей организации с переносом акцента эффективности от функционального управления к управлению процессами. Ведущая роль процессного подхода в контроллинге кадров диктуется также стремительным развитием и внедрением в материальное производство и корпоративное управление цифровых технологий, природа которых тождественна информационным потокам, организованным в информационные процессы.

С позиций процессного подхода кадровый контроллинг может восприниматься как совокупность последовательно протекающих управленческих процессов по мобилизации креативного капитала кадров перерабатывающей организации. Идея реализации процессного подхода к формированию контроллинга кадров позволяет рассматривать организацию в рамках структурных подразделений изначально как систему с позиций конвергентности и гармонизации. Условия конвергентности имеют в виду, что элементы, участвующие в выполнении одинаковой трудовой функции в разных процессах имеют одинаковое или сходное структурное и

инструментальное построение. Гармонизация, имея смысл «продукта непротивления сторон» рассматривается как процесс взаимного согласования, обеспечения взаимного соответствия мер, действий, мероприятий по унификации, регламентации, стандартизации правил межличностных и групповых взаимодействий и отношений.

Процессный подход к контроллингу кадров представлен нами как обобщённая система процессов, имеющих стадии: кадрового мониторинга, кадрового анализа, контроля кадров, аудита кадров, проводимых в режиме постоянного регулирования, координирования и мотивирования. Подобное формирование стадий управления в структурном формате организации позволяет с адресных и временных позиций оптимизировать экономические, финансовые и социальные процессы не только в её внутренней среде, но и влиять на внешнее окружение.

Как дальнейшее углубление понимания процессного подхода к кадровому контроллингу организации с точки зрения логики обеспечения вполне правомерен дивергентный подход, учитывая изложенные выше его преимущества. Дивергенция выводится нами из фактов разнонаправленных изменений, имеющих одну цель – сохранение устойчивости развития организации как системы при разнообразии способов выбора вариантов достижения целей менеджмента. Эффективное преодоление управленческих сложностей средствами контроллинга кадров требует проработки не одного, а нескольких вариантов управленческих решений. При этом важно системно выстроить этапность контроллинга с позиций дивергентного подхода, обеспечивающему процессную ориентацию контроллинга кадров в перерабатывающей организации.

Результаты и обсуждение

Дивергентность в процессноориентированном кадровом контроллинге проявляется в специфических чертах постановки и выработки управленческих решений, а именно:

- способом принятия решений вполне нормальным считается подсознательное рекомбинирование потока сознания, использующегося в конструктивном мыслительном процессе; на этом основана креативность процессов мышления;
- на этапе формирования креативной идеи предлагаются несколько вариантов принятия решений их реализации, равнозначных с точки зрения результативности, но разнонаправленных по способам её достижения;
- обязательным является этап всестороннего рассмотрения всех вариантов креативных идеи для её реализации.

Дивергентность мышления представляет собой способность индивида мыслить в разных направлениях, то есть изучать объект с разных сторон в системе его множественных связей с другими объектами, их свойствами и отношениями. Особенностью конечного мыслительного продукта, получаемого с помощью дивергентного мышления, следует считать разнообразие возможных ответов, имеющих примерно одинаковый ценностный уровень.

При этом имеет место быть следующая логическая формула:

дивергентность = творческое = когнитивный = креативный
деятельности = мышление = процесс = продукт.

Дивергентный подход обладает свойством разнонаправленности как распространяемым

в разных направлениях процессом мышления, оправдывающим себя в условиях непроявленности постановки цели или среды её реализации. Такое мышление равновелико исследовательскому интересу.

В аспекте дивергентного подхода правомерным является утверждение, что человек в процессе управления должен рассматриваться как спонтанно меняющаяся, но условно управляемая субстанция. Это определяет специфические черты менеджмента, в том числе контроллинга кадров, находящие своё выражение в направлении, содержании, компетенциях и инструментальной оснащённости менеджера-контроллера. С этих позиций значимость приобретает вопрос о соотношении руководства и лидерства в управленческом труде, формирующем институт власти. Формальная власть относится к власти «должности» в лице её носителя, занимающего официальное место в организации как руководителя определённой организационной структуры. Отдельно следует рассматривать феномен реальной власти, построенной на умении влиять на коллектив силой личного авторитета и добровольного права брать на себя ответственность.

Процессный подход к кадровому контроллингу увеличивает масштаб влияния лидера в коллективном субъекте управления. В таблице 1 более подробно показано место и роль «руководителя» и «лидера» в процессе контроллинга кадров.

Процессный подход к контроллингу кадров делает ставку на менеджера-контроллера с ощутимо проявленными свойствами лидера, так как он сам управляет персоналом в режиме творчества и креатива.

Таблица 1.

Различие мировоззренческих и поведенческих реакций разных типов менеджеров в контроллинге кадров

Table 1.

The difference in worldview and behavioral reactions of different types of managers in personnel controlling

Руководитель	Leader	Характеристики поведенческих реакций	Characteristics of behavioral responses	Лидер	Leader
1		2		3	
Управляет средой	Manages the environment	Место в процессе управления	Place in the management process	Изменяет среду	Changes the environment
Краткосрочная реакция	Short term reaction	Видение будущего	Vision of the future	Долгосрочные перспективы	Long term prospects
Правильное исполнение полномочий	Correct execution of powers	Стратегия деятельности	Activity strategy	Правильное выполнение выбранных задач	Correct performance of correctly selected tasks
Принятие текущей ситуации	Acceptance of the current situation	Реакция на изменения	Reaction to changes	Личностное развитие	Personal development
Единица в табели о рангах	Unit in the table of ranks	Самоосознание места и времени	Self-awareness of place and time	Единица в личном пространстве	A unit in personal space

Продолжение таблицы 1 | Continuation of table 1

1		2		3	
На объекте управления	At the facility	Фокус внимания	Focus of attention	На субъекте управления	On the subject of management
Административный контроль исполнения	Administrative control of execution	Стиль взаимодействия	Interaction style	Исполнение на основе доверия через мотивацию	Execution based on trust through motivation
Исполнение на уровне «что» и «когда»	Execution at the "what" and "when" level	Контроль исполнения	Execution control	Исполнение на уровне «как» и «почему»	Execution at the "how" and "why" level
Внимание на рапиржированные образцы	Focus on replicated samples	Направление развития	Development direction	Создание новых образцов	Creating new samples
Проверяет итоги работы	Checks the results of work	Общение на выходе процессов	Communication at the exit of processes	Интересуется перспективами будущего	Interested in future prospects

При этом следует учитывать, что лидерские черты даются человеку от рождения. Составленная исходя из тезисов теорий лидерства [10, 11] схематрица, изображённая на рисунке 1, подтверждает важность и объясняет возможность оценивать свойства дивергентности в личности субъекта управления. В этой схематрице дан набор свойств дивергентности и построен профиль личности двух типов менеджеров – руководителя и лидера. Он даёт портрет абстрактной, идеальной личности в его крайних проявлениях свойств дивергентности.

Предлагаемая матрица может послужить основой для создания нормативных инструментов оценки дивергентности физических лиц в кадровом контроллинге организации.

На рисунке 2 схематично представлен процесс структурирования внутренней среды контроллинга кадров, позиционирующей место менеджера-контроллера с чертами руководителя и лидера, которые определяют успешность контроллинга и эффективность экономической деятельности организации.

Тип руководителя		Относительная оценка свойств дивергентности в личности субъекта менеджмента Relative assessment of the properties of divergence in the personality of the subject of management	Тип лидера	
Профиль личности – преобладание свойств:			Профиль личности – преобладание свойств:	
P ₁	90%	1. Свойства <u>ФУНКЦИОНАЛИСТА</u> (одновариантность и исполнительность) 1. Properties of the FUNCTIONALIST (single-variance and diligence)	10%	Л ₁
P ₂	80%	2. Свойства <u>АДМИНИСТРАТОРА</u> (контроль и аудит) 2. Properties of the ADMINISTRATOR (control and audit)	20%	Л ₂
P ₃	70%	3. Свойства <u>КОММУНИКАТОРА</u> (общение и контакты) 3. Properties of the COMMUNICATOR (communication and contacts)	30%	Л ₃
P ₄	60%	4. Свойства <u>МЕНЕДЖЕРА</u> (управление и руководство) 4. Properties of the MANAGER (management and guidance)	40%	Л ₄
P ₅	50%	5. Свойства <u>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ</u> (проекты развития и бизнес-деятельности организации) 5. Properties of the ENTREPRENEUR (development projects and business activities of the organization)	50%	Л ₅
P ₆	40%	6. Свойства <u>АНАЛИТИКА</u> (расчёты и прогнозы) 6. Properties ANALYST (calculations and forecasts)	60%	Л ₆
P ₇	30%	7. Свойства <u>СПЕЦИАЛИСТА</u> (профессионализм и мастерство) 7. Properties of the SPECIALIST (professionalism and skill)	70%	Л ₇
P ₈	20%	8. Свойства <u>НОВАТОРА</u> (генерация новых идей) и <u>ИННОВАТОРА</u> (как катализатора и индикатора интеллектуальных услуг) 8. Properties of the INNOVATOR (generation of new ideas) and INNOVATOR (as a catalyst and indicator of intellectual services)	80%	Л ₈
P ₉	10%	9. Свойства <u>МОТИВАТОРА</u> (человека, вдохновляющего других людей и побуждающего на осознанную продуктивную деятельность) 9. Properties of a MOTIVATOR (a person who inspires other people and encourages them to consciously productive activity)	90%	Л ₉

Рисунок 2. Относительная оценка свойств дивергентности в личности субъектов кадрового контроллинга

Figure 2. Relative assessment of the properties of divergence in the personality of subjects of personnel controlling

Таким образом, дивергентный подход в процессноориентированном контроллинге кадров перерабатывающей организации исчерпывает свою актуальность.

Заключение

Неотъемлемая составляющая бизнес успеха любой перерабатывающей организации – это внутренний процессный подход в работе с кадрами, состоящий в использовании и развитии нематериальных активов. К ним следует прежде всего относить кадровый капитал, интегрирующий главные профессии, который создаёт информационный капитал в виде соответствующего портфеля управленческих технологий, реализующий организационные изменения по правилам дивергенции, лидерства

и работы в команде. При этом команда рассматривается нами в качестве совокупности людей, использующих свои личностные креативные ресурсы так, как недостижимо для отдельного индивида. Они, поддерживая друг друга и реализуя дивергентное мышление, создают положительный синергетический эффект.

Наиболее важным элементом в системе подходов к процессноориентированному кадровому контроллингу, следует считать дивергентный, так как он решает значимую задачу креативных преобразований в экономической деятельности, кардинально изменяющих систему ценностей, организацию управленческой деятельности в системе менеджмента и мобилизующих факторы конкурентоустойчивости перерабатывающей организации.

Литература


- 1 Пригожин И., Стенгерс И. Время, Хаос, Квант. 2003. 240с.
- 2 Корчагин Ю.А. Человеческий капитал как аналог производительной энергии и энтропии. URL: www.lere.ru/Ipart=bulletinEcart=68page=1.
- 3 Баркалов С.А., Душкин А.В., Колодяжный С.А., Сумин В.И. Введение в системный анализ. 2017. 234с.
- 4 Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.
- 5 Коросов А.В. Принципы эмерджентности в экологии // Принципы экологии. 2012. № 3. С. 48–66.
- 6 Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб: Питер, 2001. 349 с.
- 7 Weiner B. An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer-Verlag, 1986.
- 8 Гузева Б.М. Развитие креативности персонала в предпринимательских структурах на основе внутриорганизационного поведения // Креативная экономика. 2009. № 10 (34). С. 27–31.
- 9 Грант Адам М. Мотивация креативности на рабочем месте (информационный бюллетень Американской Психологической Ассоциации)
- 10 Синявец Т.Д. Теоретико-методологические основы контроллинга системы управления персоналом: монография. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2014. 372 с.
- 11 Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом // Теория и практика. М.: Юрайт. 2014.
- 12 Федченко А.А. Трансформация социально-трудовых отношений в цифровой экономике // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 91–95.
- 13 Шевченко С.А. Практическая реализация предпринимательской деятельности организации в условиях цифровой экономики // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2. С. 52–58.
- 14 Удальцова М.В. Стратегия преобразования экономического роста в человеческое развитие // Вестник НГУЭУ. 2014. № 2. С. 10-17.
- 15 Кузьмин Е.А. Феномен неопределенности в экономических теориях и концепциях // Вестник НГУЭУ. 2014. № 2. С. 18-36.
- 16 Akhmetshin E.M., Brager D.K., Pokramovich O.V., Mariya N. et al. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises // Revista ESPACIOS. 2018. V. 39. №. 31.
- 17 Lebedev K.A., Reznikova O.S., Dimitrieva S.D., Ametova E.I. Methodological approaches to assessing the efficiency of personnel management in companies // J. Advanced Res. L. & Econ. 2018. V. 9. P. 1331.
- 18 Renter A. Personnel management in western europe-Development, situation and concepts // European approaches to international management. De Gruyter, 2019. P. 351-368. doi: 10.1515/9783110849844-026
- 19 Riccucci N.M., Naff K.C., Hamidullah M.F. Personnel management in government: Politics and process. Routledge, 2019.
- 20 Ahammad T. Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions // Journal of Modern Accounting and Auditing. 2017. V. 13. №. 9. P. 412-420. doi: 10.17265/1548-6583/2017.09.004

References

- 1 Prigogine I., Stengers I. Time, Chaos, Quantum. 2003. 240p. (in Russian).
- 2 Korchagin Yu.A. Human capital as an analogue of productive energy and entropy. Available at: www.lere.ru/Ipart=bulletinEcart=68page=1. (in Russian).
- 3 Barkalov S.A., Dushkin A.V., Kolodyazhny S.A., Sumin V.I. Introduction to systems analysis. 2017. 234p. (in Russian).
- 4 Saaty T., Kearns K. Analytical planning. Organization of systems. Moscow, Radio and communication, 1991. 224 p. (in Russian).
- 5 Korosov A.V. Principles of emergence in ecology. Principles of ecology. 2012. no. 3. pp. 48–66. (in Russian).
- 6 Sheldrake J. Management theory: from Taylorism to Japaneseization. SPb, Peter, 2001. 349 p. (in Russian).
- 7 Weiner B. An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer-Verlag, 1986.
- 8 Guzeva B.M. Development of Personnel Creativity in Entrepreneurial Structures Based on Intraorganizational Behavior. Creative Economy. 2009. no. 10 (34). pp. 27–31. (in Russian).

- 9 Grant Adam M. Motivating Creativity in the Workplace (American Psychological Association Fact Sheet) (in Russian).
- 10 Sinyavets T.D. Theoretical and methodological foundations of controlling the personnel management system: monograph. Novosibirsk, Publishing house SB RAS, 2014. 372 p. (in Russian).
- 11 Bazarov T.Yu. Psychology of personnel management. Theory and practice. Moscow, Yurayt. 2014. (in Russian).
- 12 Fedchenko A.A. Transformation of social and labor relations in the digital economy. Vestnik VSU. Series: Economics and Management. 2018. no. 3. pp. 91–95. (in Russian).
- 13 Shevchenko S.A. Practical implementation of the organization's entrepreneurial activity in the digital economy. Vestnik VSU. Series: Economics and Management. 2019. no. 2. pp. 52–58. (in Russian).
- 14 Udaltsova M.V. Strategy for transforming economic growth into human development. Vestnik NSUEM. 2014. no. 2. pp. 10-17. (in Russian).
- 15 Kuzmin E.A. The phenomenon of uncertainty in economic theories and concepts. Vestnik NSUEM. 2014. no. 2. pp. 18-36. (in Russian).
- 16 Akhmetshin E.M., Brager D.K., Pokramovich O.V., Mariya N. et al. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises. Revista ESPACIOS. 2018. vol. 39. no. 31.
- 17 Lebedev K.A., Reznikova O.S., Dimitrieva S.D., Ametova E.I. Methodological approaches to assessing the efficiency of personnel management in companies. J. Advanced Res. L. & Econ. 2018. vol. 9. pp. 1331.
- 18 Renter A. Personnel management in western europe-Development, situation and concepts. European approaches to international management. De Gruyter, 2019. pp. 351-368. doi: 10.1515/9783110849844-026
- 19 Riccucci N.M., Naff K.C., Hamidullah M.F. Personnel management in government: Politics and process. Routledge, 2019.
- 20 Ahammad T. Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. Journal of Modern Accounting and Auditing. 2017. vol. 13. no. 9. pp. 412-420. doi: 10.17265/1548-6583/2017.09.004

Сведения об авторах

Елена В. Ендовицкая к.э.н., доцент, зав.каф. международной экономики и внешнеэкономической деятельности, Воронежский государственный университет, Московский пр, 88, г. Воронеж, 394036, Россия, elena.endovitskaya@ya.ru
 <https://orcid.org/0000-0003-3440-097X>


Вклад авторов

Елена В. Ендовицкая написала рукопись, корректировал её до подачи в редакцию и несет ответственность за плагиат

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Information about authors

Elena B. Endovitskaya Cand. Sci. (Econ.), associate professor, head of department international economy and foreign economic activity, Voronezh State University, Moskovsky prospect, 88, Voronezh, 394036, Russia, elena.endovitskaya@ya.ru
 <https://orcid.org/0000-0003-3440-097X>

Contribution

Elena B. Endovitskaya wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Поступила 20/01/2021	После редакции 17/02/2021	Принята в печать 03/03/2021
Received 20/01/2021	Accepted in revised 17/02/2021	Accepted 03/03/2021