

9. Tyagaeva D. L., Zapletina N. I. Assessment of the management style in the organization of the socio-cultural sphere. *Society, economics, management*, 2018, vol. 3, no. 3, pp. 75—80. (In Russ.)
10. Boc E. The Development of Participatory Budgeting Processes in Cluj-Napoca. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2019, no. 58, pp. 38—51. URL: <https://doi.org/10.24193/tras.58E.3> (accessed: 10.22.2022).
11. Gonçalves S. The Effects of Participatory Budgeting on Municipal Expenditures and Infant Mortality in Brazil. *World Development*, 2014, vol. 53, pp. 94—110. URL: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.009> (accessed: 10.22.2022).
12. Marquetti A. Participation and redistribution: the participatory budget in Porto Alegre. *Democratic innovation in Brazil: the participatory budget*. São Paulo: Cortez, 2003. Pp. 129—156.
13. Marquetti A., Bêrni D. *Participatory democracy, fiscal performance, and distribution: the case of municipalities in the state of Rio Grande do Sul. Third Economics Conference of Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, 2006. Pp. 14—24.
14. Reiter B. Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability, By Brian Wampler. *Governance*, 2009, no. 22, pp. 165—168. URL: https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.01426_6.x (accessed: 10.22.2022).
15. Wampler B. *Participatory Budgeting: Core principles and Key Impacts*, 2012, vol. 8, p. 15.
16. Korechikov Yu. V., Kvasha V. A., Kvasha O. V., Sirotkin S. A. Financial management of municipalities on the basis of popular initiative. *Financial life*, 2022, no. 1, pp. 9—14. (In Russ.)
17. Korechikov Yu. V., Velikorossov V. V., Kvasha V. A. Management of social policy of the region: institutionalization and methods of initiative budgeting. *Teoreticheskaya ekonomika*, 2022, no. 8(92), pp. 41—48. (In Russ.)
18. Lavrov A. *The potential of initiative budgeting is only growing every year*. (In Russ.) URL: https://minfin.gov.ru/press-center/?id_4=38138 (accessed: 10.12.2022).

Статья поступила в редакцию 25.12.2022; одобрена после рецензирования 10.01.2023; принята к публикации 17.01.2023. The article was submitted 25.12.2022; approved after reviewing 10.01.2023; accepted for publication 17.01.2023.

Научная статья

УДК 336.6

DOI: 10.25683/VOLBI.2023.62.551

Parmenas Kimani Njoroge

Lecturer of the Department of Theory and Technology in Management,
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russian Federation
ndzhoroge@sfned.ru

Парменас Кимани Нджороге

преподаватель кафедры теории и технологий в менеджменте,
Южный федеральный университет
Ростов-на-Дону, Российская Федерация
ndzhoroge@sfned.ru

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ КОРПОРАЦИИ

5.2.4 — Финансы

Аннотация. В современном финансовом менеджменте основной целью фирмы является увеличение благосостояния акционеров. Эффективное управление человеческим капиталом обеспечивает корпорацию мотивированным и квалифицированным персоналом, который может работать для достижения целей фирмы. Несмотря на то, что человеческие ресурсы являются таким важным компонентом устойчивого создания стоимости, они подвержены проблемам, включая изменение рабочей среды, человеческие факторы, такие как эвристика, усталость, текучесть кадров, высокие затраты на обучение и низкая мотивация, что требует более всеобъемлющей стратегии управления персоналом. В этой статье исследуется роль управления человеческим капиталом в создании стоимости и предлагаются способы эффективного управления человеческим капиталом для достижения данной цели.

В этой статье проведен научно-литературный обзор и использован компаративный анализ различных аспектов HRM, которые имеют решающее значение для создания

корпоративной стоимости. Автор пришел к выводу, что чтобы привести функцию управления персоналом в соответствие с целью увеличения стоимости корпораций, необходимо провести SWOT-анализ, чтобы установить сильные и слабые стороны компетенций и навыков, имеющихся в организации. Кроме того, необходимо внедрить стратегию удержания сотрудников; а также следует создать открытую рабочую среду (где сотрудники могут заявить о своих карьерных амбициях, а компания может направить их к достижению). В компании должна быть объективная система вознаграждения и мотивации, основанная на КПЭ, которая, с одной стороны, помогает сотрудникам в реализации их карьерных целей, а с другой стороны, обеспечивает достижение целей корпораций.

Ключевые слова: создание стоимости, человеческий капитал, развитие навыков, рабочая сила, корпоративные финансы, обучение персонала, конкурентоспособность, система управления человеческим капиталом, HRM, КПЭ

Для цитирования: Нджороге П. К. Управление человеческим капиталом как фактор обеспечения создания стоимости корпорации // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 1(62). С. 125—130. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.62.551.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENSURING CORPORATE VALUE CREATION

5.2.4 — Finance

Abstract. *The primary objective of the company in modern financial management is to grow the wealth of its shareholders. Effective human capital management provides the corporation with motivated and qualified personnel who can work to achieve the goals of the firm. Although human resources are such an important component of sustainable value creation, they are subject to challenges, including changing working environments, human factors such as heuristics, fatigue, employee turnover, high training costs, and low motivation, necessitating a more all-encompassing HRM strategy. The article explores the role of human capital management in value creation and suggests ways to effectively manage human capital to achieve this goal. The article reviews scholarly literature and uses a comparative analysis of the various aspects of HRM that are critical to corporate value creation. The author*

concludes that in order to align the HRM function with the goal of increasing corporate value, a SWOT analysis must be conducted to establish the strengths and weaknesses of the competencies and skills available in the organization. In addition, it is necessary to implement a strategy for employee retention; and an open work environment should be created (where employees can declare their career ambitions and the company can guide them to achieve them). The company should have an objective remuneration and motivation system based on KPIs, which, on the one hand, helps employees realize their career goals and, on the other hand, ensures the achievement of corporate goals.

Keywords: *value creation, human capital, skills development, workforce, corporate finance, staff training, competitiveness, human capital management system, HRM, KPI*

For citation: Njoroge P. K. Human capital management as a factor in ensuring corporate value creation. *Business. Education. Law*, 2023, no. 1, pp. 125—130. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.62.551.

Введение

Актуальность. Для достижения цели повышения корпоративной стоимости необходима надлежащая стратегия управления человеческим капиталом, ориентированная на привлечение талантливых сотрудников, их обучение и направление их компетенций на достижение целей организации. Управление человеческими ресурсами — совершенно другой и сложный процесс по сравнению с другими типами ресурсов, такими как капитал, технологические знания, природные и финансовые ресурсы. В основном это связано с такими проблемами, как низкая мотивация, усталость сотрудников, текучесть кадров, отсутствие соответствующих навыков и высокая стоимость обучения и развития сотрудников. Кроме того, экономические проблемы, вызванные пандемией, увеличили количество увольнений сотрудников среди предприятий, и удаленная работа стала более распространенной. Таким образом, для обеспечения достижения целей организации с учетом текущих условий требуется комплексная стратегия управления персоналом.

Изученность проблемы. Вопрос мотивации сотрудников является объектом исследований таких ученых, как Ключкова А. К., Панда И., Ван Т., Дессингер Дж. К. и Мозли Дж. Л. Куннанатта Дж. Т. указывает, что традиционные теории управления человеческим капиталом, направленные на достижение организационных целей, неадекватны для удовлетворения меняющихся потребностей современной бизнес-среды. Роу Г., Герреро Л. и Шольц С. также внесли значительный вклад в разработку стратегии управления человеческим капиталом, которая способствует более эффективному достижению организацией своих целей.

Научная новизна заключается в разработке подхода к управлению человеческим капиталом, который в наибольшей степени направляет знания, компетенции и навыки персонала на повышение корпоративной стоимости, что является основной целью компании с позиции корпоративных финансов.

Целью исследования является изучение роли управления человеческим капиталом в создании стоимости и разработка способов эффективного управления человеческим капиталом для достижения данной цели. Чтобы привести

функцию управления персоналом в соответствие с целью увеличения стоимости корпораций, необходимо провести SWOT-анализ для установления сильных и слабых сторон компетенций и навыков, имеющихся в организации. Кроме того, необходимо внедрить стратегию удержания сотрудников; а также следует создать открытую рабочую среду (где сотрудники могут заявить о своих карьерных амбициях, а компания может направить их к достижению). В компании должна быть объективная система вознаграждения и мотивации, основанная на KPI, которая, с одной стороны, помогает сотрудникам в реализации их карьерных целей, а с другой стороны, обеспечивает достижение целей корпораций.

Теоретическая значимость включает положения о предлагаемой стратегии управления человеческим капиталом для устойчивого добавления стоимости. Данная работа объединяет различные аспекты управления персоналом: мотивация сотрудника с использованием системы KPI, отношения между работником и работодателем, измерение человеческого капитала и т. д.

Практическая значимость подразумевает возможность использования рекомендуемого подхода к управлению человеческим капиталом в фирмах, чтобы привлекать, развивать и направлять персонал для достижения организационных целей — повышение корпоративной стоимости — главной цели фирмы в области финансового менеджмента.

Основная часть

В современном финансовом менеджменте конечной целью фирмы является увеличение благосостояния акционеров. Существует несколько подходов к определению стоимости фирмы. Например, рыночная стоимость акций имеет решающее значение для оценки принимаемых управленческих решений и снижения агентской проблемы, поскольку на бирже существует большое количество экспертов, которые распределяют информацию.

С другой стороны, экономическая добавленная стоимость обеспечивает подход, при котором можно измерить различные показатели, такие как EBITA, стоимость WACC. В достижении цели максимизации благосостояния акционеров

управление человеческими ресурсами может сыграть ключевую роль, если менеджеры по персоналу и другие руководители в фирме примут управленческий подход, который направляет и мотивирует персонал для достижения поставленных целей.

Казмина И. [1] исследует управление человеческими ресурсами как инструмент повышения эффективности предприятий и приходит к выводу, что необходим подход к управлению человеческими ресурсами, подчеркивающий тесную интеграцию политики человеческих ресурсов с бизнес-стратегией, которая рассматривает сотрудников как ресурс, который необходимо использовать, управляется также рационально, как и любой другой ресурс, используемый для получения максимальной отдачи. Лунюшкина А. К. [2] пишет, что необходимо согласовать цели сотрудников с целями компании, чтобы стимулировать и мотивировать инновационное поведение сотрудников.

По словам Куннанатта Дж. Т. [3], все традиционные управленческие модели справились с важной задачей содействия менеджерам в развитии, мотивации и стимулировании персонала для достижения отличных результатов. Традиционные управленческие модели включают в себя:

- теория черт (англ. *trait theory*) — управленческие навыки можно улучшить, исследуя и подражая чертам характера успешных лидеров;
- поведенческий подход — попытки определить типы поведения руководства, которые приводят к успешному выполнению задач и удовлетворенности сотрудников;
- ситуационный подход — эффективность управления варьируется от ситуации к ситуации, и влияние любой переменной на управление зависит от других влияющих переменных;
- транзакционный подход — властная позиция лидера важна для влияния на сотрудников;
- трансформационные и визионерские модели — мотивационно-вдохновляющая модель, которая мотивирует последователей, удовлетворяя их потребности более высокого порядка и вовлекая их в процесс принятия решений.

При этом стоит отметить, что одних только традиционных теорий недостаточно для удовлетворения требований современной бизнес-среды, характеризующейся сложными организационными структурами и глобальной командой. Для повышения эффективности управления и достижения организационных целей Куннанатта Дж. Т. [3] предлагает многомерную структуру, которая призывает руководителей команд:

- 1) быть осведомленными о бизнес-среде своей фирмы;
- 2) уметь влиять, вдохновлять и мотивировать членов команды для обеспечения превосходной производительности труда;
- 3) уметь планировать, выполнять и контролировать командные действия, которые хорошо согласуются со стратегическим планом организации.

Стратегическое видение подразумевает четкое представление о текущем положении корпорации и о том, где они хотят быть, — это является необходимостью для роста фирмы, и это требование не только для топ-менеджеров, но и для операционных менеджеров. Следовательно, наличие четкого стратегического плана с обозначенными конкретными целями имеет решающее значение в процессе создания корпоративной стоимости. WalMart, Unilever, Nestlé, BMW и другие лидеры рынка, такие как Toyota, Sony, GE, IBM и HP, преуспели в бизнесе потому, что их возглавляли и ими управляли проактивные дальновидные менеджеры, обладающие навыками стратегического планирования [4].

Ведущие мировые фирмы не только имеют очень четкий стратегический план, но и постоянно актуализируют его, чтобы привести в соответствие с постоянно меняющимися бизнес-сценариями [4—6]. Таким образом, стратегический план, в котором представлены шаги, который корпорация хочет реализовать в обозримом будущем, имеет первостепенное значение, так как позволяет сформулировать операционные цели и направить персонал на достижение этих целей.

Достижение этого стратегического динамического плана зависит от наличия команды с высоко мотивированным и сложным набором навыков, чтобы стратегические менеджеры могли преобразовать эти таланты в компетенции и направить их на достижение целей организации. Роль руководителя команды заключается в том, чтобы направлять членов команды в развитие знаний, навыков и опыта, а также мотивировать их на использование опыта для достижения целей организации.

SWOT-анализ имеющихся компетенций и требуемых компетенций сотрудников необходим для корпорации, чтобы убедиться, что они обладают набором навыков, необходимых для достижения своих целей. Стейн исследует измерение человеческого капитала и указывает: для того чтобы оценить прибыль или потерю человеческого капитала, знаний, компетенций, навыков, стоимости обучения, необходимо иметь денежную оценку человеческого капитала, чтобы отслеживать прирост или потерю компетенций и иметь основу для определения ресурсов, которые должны быть выделены для обучения и развития сотрудников.

Чтобы направлять и мотивировать членов команды в приобретении необходимого набора навыков, целесообразно принять соответствующую систему мотивации, учитывающую современные реалии отношений между работником и работодателем.

Традиционные методы, такие как материальная (денежная) мотивация и боязнь увольнения, эффективны только в краткосрочной перспективе, поскольку в долгосрочной перспективе они приводят к неудовлетворенности работой и высокой текучести кадров [7]. Необходима более современная и комплексная система мотивации, основанная на современных теориях. Например, теории потребностей Маслоу, Макклелланда и Альдерфера утверждают, что принадлежность, родство и личностный рост являются одними из самых мощных мотиваторов для людей [8].

Чтобы адекватно оценивать эффективность работы сотрудников, устанавливать цели производительности, измерять цели и вознаграждать сотрудников за их работу, менеджеры по персоналу могут использовать ключевые показатели эффективности. Этот процесс можно сделать более эффективным за счет использования технологий. Например, в одном из актуальных исследований [9] подчеркивается роль управления данными и оцифровки в сборе и отслеживании ключевых данных, которые можно использовать для мониторинга, оценки и мотивации сотрудников. В другой работе [10; 11] подчеркивается роль автоматизированных информационных систем (АИС) в оценке, организации, обучении, развитии и мотивации. Мотивационная роль ключевых показателей эффективности заключается в том, чтобы наметить ряд четких целей для сотрудников, направить их на конкретные результаты и организовать их усилия наиболее эффективным образом.

По словам Клочкова А. К. [12], преимущество использования КПЭ для оценки и вознаграждения сотрудников заключается в том, что система ориентирует сотрудников на достижение краткосрочной и долгосрочной цели, его легко

управлять, так как результаты деятельности выражаются в измеримых величинах. Система КПЭ гарантирует, что сотрудники понимают, чего от них ожидают, а ее беспристрастное измерение гарантирует, что сотрудники чувствуют, что с ними обращаются справедливо.

Система определения переменной части денежного вознаграждения на основе КПЭ стимулирует сотрудников к достижению высоких индивидуальных результатов, а также увеличивает их вклад в коллективные результаты и достижения, а значит и в достижение стратегических целей компании [12].

Одним из наиболее распространенных методов оценки стоимости фирмы является экономическая добавленная стоимость (EVA — Economic Value Added). Данную модель придумали консультанты компании Stern Value Management [13]. Не останавливаясь подробно на преимуществах этой модели, приведем формулу ее расчета:

$$EVA = NOPAT - (NA \times WACC),$$

где NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) — чистая операционная прибыль после налогообложения;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) — стоимость капитала;

NA (Net Assets) — инвестированный капитал.

Поскольку EVA измеряет добавленную стоимость фирмы, увеличение NOPAT, чистых активов и WACC приводит к более высокой стоимости фирмы и может использоваться

в качестве основы для создания системы КПЭ. КПЭ также можно использовать для оценки достижения операционных целей. Работников и менеджеров операционного уровня можно оценивать на основе ключевых показателей эффективности, таких как продажи, расход, объем производства, новые клиенты, удовлетворенность клиентов и т. д.

Выбор метрик КПЭ зависит от сферы деятельности фирмы, отдела и вида деятельности в отделе. В таблице представлены типичные КПЭ управленческого уровня для нефтедобывающей компании, которые могут применяться для мотивации сотрудников различных подразделений. Например, менеджеры и сотрудники отдела продаж могут быть оценены и вознаграждены на основе выручки, EBITDA, отзывов клиентов и т. д. Финансовый отдел — на основе свободного денежного потока, кредитных рейтингов, а производственный отдел может использовать различные ключевые показатели эффективности, например, объем добычи нефти, объем переработки нефти, объем производства шин. Кроме того, поскольку биржевая цена акций показывает оценку инвесторами принятия управленческих решений, цена акций также может использоваться в качестве КПЭ для топ-менеджеров.

Крайне важно, чтобы у сотрудников была возможность улучшить эти показатели, чтобы система вознаграждения работала эффективно. Следовательно, КПЭ управленческого уровня должны быть разбиты на операционный уровень, конкретные цели, над которыми сотрудник имеет прямой контроль.

Сравнение ключевых показателей эффективности «Татнефть» и целевых значений

| Ключевые показатели | 2020 | 2021 | Целевое значение за 2022 г. |
|---|--------|-------|-----------------------------|
| <i>Финансовый</i> | | | |
| Выручка по небанковской деятельности, млрд руб. | 796 | 1 265 | 1 300 |
| ЕБИТДА, млрд руб. | 187 | 297 | 328 |
| EPS | 45,92 | 88,16 | 70 |
| DPS | 36,8 | 30,8 | 40 |
| ROACE, % | 13 | 22 | 24 |
| Свободный денежный поток, млрд руб. | 96 | 148 | 152 |
| Налоги и социальные взносы в бюджет, млрд руб. | 308 | 610 | 509 |
| Рентабельность по чистой прибыли, % | 14,23 | 15,71 | 20 |
| <i>Производственный</i> | | | |
| Добыча нефти, млн т | 26,014 | 27,83 | 29,809 |
| Среднесуточная переработка нефти, тыс. барр. в день | 230,3 | 247 | 330 |
| Добыча попутного нефтяного газа, млн м ³ | 831,40 | 885,3 | 914,00 |
| Переработка нефти, тыс. барр. в день | 230 | 247 | 300 |
| Произведено шин, млн шт. | 10,9 | 12,3 | 13 |
| <i>Социально-репутационный</i> | | | |
| Расходы на охрану окружающей среды | 11,3 | 11,8 | 12 |
| Социальные инвестиции | 20,2 | 23,4 | 24 |
| Кредитные рейтинги — стабильность позиций (Moody's) | Baa2 | Baa2 | Baa2 |

Примечание: целевые значения используются только в качестве примера и не являются фактическими целями «Татнефти».

Источник: составлено автором по данным годовой отчетности ООО «Татнефть» за 2020 г.

Система руководства и мотивации должна поддерживать рост сотрудников внутри организации на основе их компетенций, принимая во внимание динамичный и конкурентный характер текущего рынка труда.

Шольц С. [14] сравнивает текущую бизнес-среду с теорией эволюции, предложенной Дарвином, где фирмы пытаются

превзойти друг друга в конкуренции за большую долю рынка и более высокую стоимость акций на рынке капитала. Только фирмы с лучшими продуктами, работниками, технологиями, стратегиями остаются конкурентоспособными, в то время как слабые фирмы теряют долю рынка. Этот процесс наблюдается и в HRM, когда увольняют сотрудников со слабыми

компетенциями. Кроме того, сотрудники стараются использовать все доступные возможности для улучшения своего благосостояния: если они получают более высокооплачиваемую работу, они сразу же воспользуются этой возможностью. Таким образом, фирма должна решить, какие отношения между работником и работодателем принять, чтобы лучше достичь своих целей. На рисунке показаны возможные подходы.

По словам Шольца С. [14], фирмы должны понять и подготовиться к новой рабочей среде, где сотрудники постоянно

увольняются в поисках лучших возможностей. Следует наладить открытое общение, чтобы лучше понять потребности сотрудников и помочь им в достижении их карьерных целей. Куннанатта [3] пишет, что менеджеры также могут мотивировать сотрудников, создавая среду, способствующую обучению и выполнению задач, создавая командную среду с участием, которая поощряет консультации при принятии решений, а также проявляя полную уверенность в способности команды принимать решения.

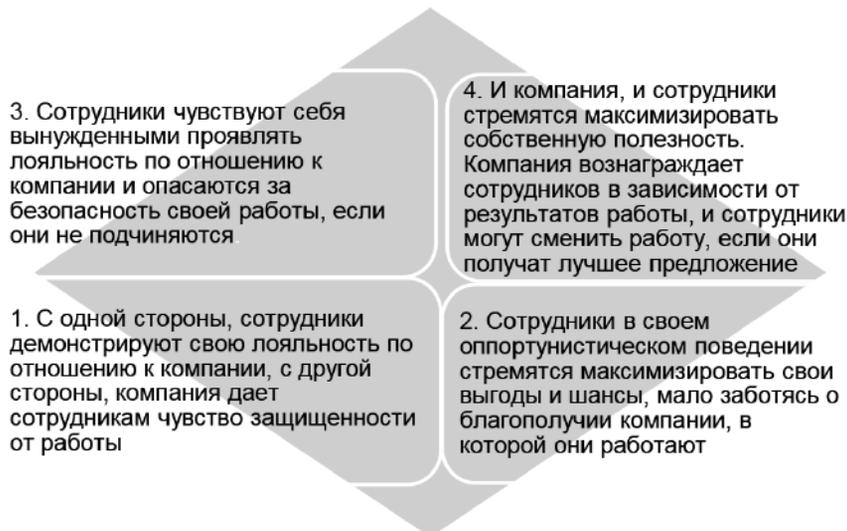


Рис. Матрица, показывающая подходы к отношениям с работодателем

Чтобы создать дополнительную стоимость, компетенции, навыки и знания, развитые в фирме, должны использоваться для достижения корпоративных целей как можно дольше. Это большая потеря, если фирма использует свои ресурсы для обучения сотрудников, которые затем покидают организацию в поисках лучших возможностей. Чтобы избежать затрат, связанных с текучестью кадров, фирме необходимо разработать стратегию удержания и мотивации сотрудников, которая предполагает, среди прочего, конкурентоспособную заработную плату, карьерный рост, вознаграждение и признание, гибкий рабочий график, отпуск по работе, хорошие межличностные отношения, наставничество/коучинг, возможности инвестирования в акции и т. д. [15].

Заключение

Управление человеческим капиталом очень важно для создания стоимости. Корпорациям следует проводить SWOT-анализ для отслеживания знаний, навыков и компетенций, имеющихся в организации. Некоторые исследователи также рекомендуют денежное измерение человеческого капитала, поскольку оно имеет решающее значение для оценки природо-

ста или потери человеческого капитала. Хотя существует несколько подходов к управлению персоналом, наиболее подходящим является подход, который направляет работника к целям организации и мотивирует его использовать свои навыки, знания и компетенции для достижения корпоративных целей. Для достижения этой цели большое значение имеют ключевые показатели эффективности, поскольку они обеспечивают объективную оценку эффективности работы сотрудников и вознаграждают исполнителей большей ответственностью. Для устойчивого увеличения стоимости необходимо принять стратегию управления персоналом, которая должна: создать среду открытости, где сотрудники могут заявить о своих стремлениях, а компания может помочь им в их достижении; иметь объективную систему вознаграждения, такую как система КПЭ; с одной стороны, помогать сотрудникам реализовать свои карьерные цели, а с другой стороны, обеспечить достижение целей фирмы. Рекомендуемая стратегия управления человеческим капиталом может быть использована для направления знаний, усилий и компетентности сотрудников на повышение корпоративной стоимости, что является главной целью фирмы в области финансового менеджмента.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Казмина И. В., Рогов Н. В., Попова И. В. Управление человеческими ресурсами как основа повышения надежности высокотехнологичного предприятия // Экономика труда. 2021. № 7(139). С. 63—73.
2. Lunyushkina A. K., Vysotina A. A. Features of human capital management at the enterprises of rocket and space complex // Молодежь. Общество. Современная наука, техника и инновации. 2022. № 21. С. 169—171.
3. Kunnanatt J. T. 3D Leadership Strategy-Linked Leadership Framework for Managing Teams // Economics, Management, and Financial Market. 2016. No. 11(3). Pp. 30—55.
4. Rowe W. G., Guerrero L. Cases in Leadership SAGE Publications, Inc. 2nd Edition. London, 2011. Pp. 377—378.
5. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Review Press. Pp. 239—259.

6. Bilanich B. 4 Secrets of high performing organizations. Beyond the flavor of the month to lasting results. Front Row Press, Denver, 2002. Pp. 29—31.
7. Panda I. Employee Motivation and Key Performance Indicators. URL: <https://ivypanada.com/essays/employee-motivation-and-key-performance-indicators/> (accessed: 15.12.2022).
8. Dessinger J. C., Moseley J. L., Van Tiem D. M. Performance improvement / HPT model: Guiding the process // Performance Improvement. 2012. No. 51(3). Pp. 10—17.
9. Нджороге П. К. Информационно-технологическая платформа работы с финансово-управленческими данными в механизме устойчивого развития российских промышленных корпораций // Управление в экономических и социальных системах. 2020. № 2(4). С. 35—40.
10. Чеглакова А. А., Чистилина Е. В. Значение современных HRM-систем в управлении предприятием // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 6(40). С. 139—145.
11. Thomas O., Berg C. A New Perspective on Enterprise Resource Management // MIT Sloan Management Review. 2014. Pp. 7—9.
12. Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М. : Эксмо, 2010. С. 9—15.
13. Stern Value Management (SVM). Our History. URL: <https://sternvaluemanagement.com/about-us/our-history> (accessed: 08.11.2022).
14. Scholz C. Darwiportunism: Fairness between Darwinistic Companies and Opportunistic Employees? // Conference “Why Do We Believe in Self-Interest?”. EinsteinForum, Potsdam, 2013. Pp. 5—8.
15. Бахшян Ф. Х. Современные формы и методы мотивации персонала предприятий сферы услуг // Научный журнал. 2019. № 9(43). С. 37—40.

REFERENCES

1. Kazymina I. V., Rogov N. V., Popova I. V. Human Resource Management as the Basis for Improving the Reliability of a High-Tech Enterprise. *Russian Journal of Labor Economics*, 2021, no. 7(139), pp. 63—73. (In Russ.)
2. Lunyushkina A. K., Vysotina A. A. Features of human capital management at the enterprises of rocket and space complex. *Molodezh'. Obshchestvo. Sovremennaya nauka, tekhnika i innovatsii*, 2022, no 21, pp. 169—171.
3. Kunnanatt J. T. 3D Leadership Strategy-Linked Leadership Framework for Managing Teams. *Economics, Management, and Financial Market*, 2016, no. 11(3), pp. 30—55.
4. Rowe W. G., Guerrero L. *Cases in Leadership SAGE Publications, Inc. 2nd Edition*. London, 2011. Pp. 377—378.
5. Katzenbach J. R., Smith D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press. Pp. 239—259.
6. Bilanich B. 4 Secrets of high performing organizations. Beyond the flavor of the month to lasting results. Front Row Press, Denver, 2002. Pp. 29—31.
7. Panda I. Employee Motivation and Key Performance Indicators. URL: <https://ivypanada.com/essays/employee-motivation-and-key-performance-indicators/> (accessed: 15.12.2022).
8. Dessinger J. C., Moseley J. L., Van Tiem D. M. Performance improvement / HPT model: Guiding the process. *Performance Improvement*, 2012, no. 51(3), pp. 10—17.
9. Njoroge P. K. Information technology platform for working with financial and managerial data in the mechanism of sustainable development of Russian industrial corporations. *Management in economic and social systems*, 2020, no. 2(4), pp. 35—40. (In Russ.)
10. Cheglakova A. A., Chistilina E. V. The significance of modern HRM-systems in the management of the enterprise. *Innovative economy: prospects for development and improvement*, 2019, no. 6(40), pp. 139—145. (In Russ.)
11. Thomas O., Berg C. A New Perspective on Enterprise Resource Management. *MIT Sloan Management Review*, 2014, pp. 7—9.
12. Klochkov A. K. *KPI and staff motivation. Full collection of practical tools*. Moscow, Eksmo, 2010. Pp. 9—15. (In Russ.)
13. Stern Value Management (SVM). Our History. URL: <https://sternvaluemanagement.com/about-us/our-history> (accessed: 08.11.2022).
14. Scholz C. Darwiportunism: Fairness between Darwinistic Companies and Opportunistic Employees? *Conference “Why Do We Believe in Self-Interest?”*. EinsteinForum, Potsdam, 2013. Pp. 5—8.
15. Bakhshyan F. Kh. Modern forms and methods of motivation of personnel of the enterprises of the sphere of services. *Scientific Journal*, 2019, no. 9(43), pp. 37—40. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 25.12.2022; одобрена после рецензирования 10.01.2023; принята к публикации 17.01.2023.
The article was submitted 25.12.2022; approved after reviewing 10.01.2023; accepted for publication 17.01.2023.