РАЗДЕЛ 3. ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.42.43.011

Д. С. Жуков

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ОПЕРАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ HR-МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ

Аннотация

В статье обосновывается понимание того, что отсутствие в компании идейной основы стратегических и операционных решений для HR-маркетинга снижает общую эффективность ее деятельности и препятствует раскрытию потенциала ее развития как в кратко- и среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе. Предложен усовершенствованный алгоритм принятия стратегических и операционных решений в HR-маркетинге компании, позволяющий реализовывать выверенные управленческие шаги и учитывать их долгосрочные и краткосрочные последствия для бизнеса.

Ключевые слова

HR-маркетинг, стратегические решения, операционные решения, управленческие решения.

D. S. Zhukov

CONCEPTUAL BASIS FOR MAKING STRATEGIC AND OPERATIONAL DECISIONS IN THE FIELD OF HR-MARKETING OF COMPANY

Annotation

Article substantiates the understanding that the lack of an ideological basis for strategic and operational solutions for HR-marketing in company reduces the overall effectiveness of its activities and prevents the disclosure of its development potential both in short and medium term and in long term. Improved algorithm for making strategic and operational decisions in HR-marketing of company is proposed, which allows implementing verified management steps and taking into account their long-term and short-term consequences for business.

Keywords

HR-marketing, strategic decisions, operational decisions, management decisions.

Введение

HR-маркетинг компании является важной областью принятия управленческих решений, заслуживающей отдельного изучения. При этом стоит учитывать как стратегические, так и операционные решения. Особенностью стратегических решений является то, что они принимаются на уровне высшего руководства компании и определяют ее общую политику в области HR-маркетинга [1]. Данные решения являются крупномасштабными и оказывают сильное влияние на компанию [2].

Операционные решения принимаются на уровне линейных руководителей с учетом утвержденной политики компании в области HR-маркетинга [6]. Эти

решения являются мелкомасштабными и оказывают умеренное или слабое влияние на компанию [7]. Хотя стратегические и операционные решения, безусловно, имеют свою специфику, все они важны и оказывают значительное влияние на эффективность HR-маркетинга компании.

Проблема заключается в том, что и в теории, и на практике часто разграничиваются кадровые решения, непосредственно принимаемые при управлении человеческими ресурсами компании, и другие управленческие решения, которые принимаются при управлении другими областями хозяйственной деятельности компании (к примеру, при управлении производством, инновациями или продажами), но также предполагающие кадровые изменения.

Если в первом случае кадровые решения тщательно продумываются и детально прорабатываются, то во втором случае они зачастую принимаются спонтанно, так как кадровые решения являются составной частью более сложных стратегических или операционных решений – при их принятии учитывается общий результат для компании, но частным последствиям для трудового коллектива в целом и для каждого работника в частности уделяется недостаточно внимания. К примеру, если компания испытывает кризис и несет убытки, при принятии стратегических и операционных решений в области кризис-менеджмента может предполагаться целый спектр антикризисных мер: от не связанных с кадрами напрямую мер ребрендинга и усиления рекламной кампании до косвенно связанных с кадрами мер внедрения инноваций (которые создают и внедряют работники данной компании), а также мер, напрямую относящихся к кадрам (изменение численности и состава работников, трансформация корпоративной системы мотивации и стимулирования труда, ужесточение контроля на рабочих местах и контроля качества, изменение трудового распорядка, изменение в командообразовании, корпоративное обучение и т.д.).

Все это актуализирует исследование основы стратегических и операционных маркетинговых решений в сфере HR, поскольку, независимо от того, в какой степени (прямо или косвенно, сильно или слабо) принимаемые стратегические и операционные решения компании влияют на кадры, они отражаются на эффективности деятельности организации. И в тех случаях, когда последствия для HR-маркетинга компании нежелательны, это требует корректировки принимаемых стратегических и операционных решений.

Материалы и методы

В качестве базиса для исследования концептуальной основы принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании нами рассматриваются труды ученых, анализирующих данное направление в части построения алгоритма для формулирования управленческих решений в кадровом маркетинге. Использованы методы научного поиска, визуализации и алгоритмизации, сравнения, анализа и синтеза полученных материалов.

Обсуждение

Концептуальная основа принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании приведена в трудах таких ученых, как С. В. Глухарева, Д. В. Иванова, А. В. Грачев, Е. Ю. Похила [4], А. А. Панова, К. В. Садова [8], Ж. А. Денисова [5], Ю. В. Вертакова и Ю. В. Шульгина [3]. В соответствии с ними составлен существующий алгоритм принятия стратегических и операционных решений в области управления человеческими ресурсами компании.

Представленный на рисунке 1 существующий алгоритм принятия стратегических и операционных решений в области управления человеческими ресурсами компании запускается в связи с изменением текущей ситуации в компании: внутриорганизационной среды или рыночного контекста. Логика принятия решений исходит из определения того, могут ли меры управления человеческими ресурсами обеспечить адаптацию компании к новой ситуации.

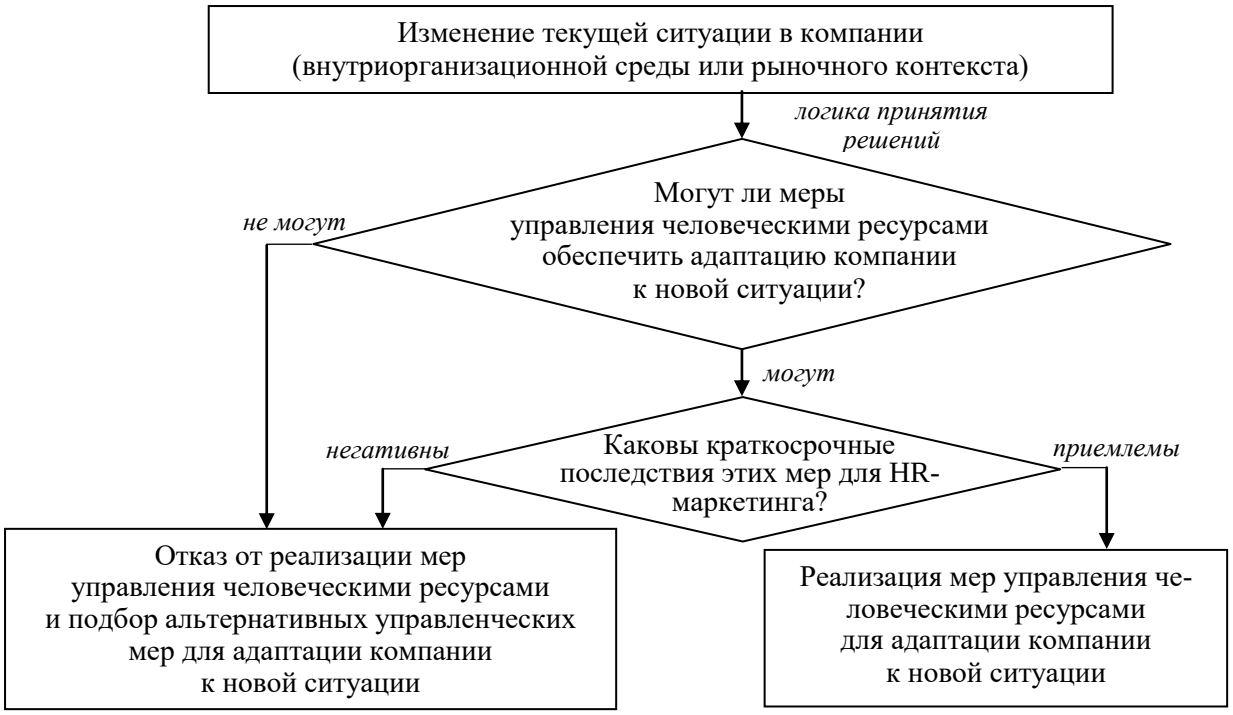

Рисунок 1 – **Существующий алгоритм принятия стратегических и операционных решений в области управления человеческими ресурсами компании***

** Составлен на основе материалов [3, 4, 5, 8].*

В случае если меры управления человеческими ресурсами не могут обеспечить адаптацию компании к новой ситуации, необходимо отказаться от этих мер и подобрать альтернативные управленческие меры для адаптации компании к новой ситуации. В противном случае если рассматриваемые меры управления человеческими ресурсами потенциально могут обеспечить адаптацию компании к новой ситуации, определяется, каковы краткосрочные последствия этих мер для HR-маркетинга.

Если краткосрочные последствия рассматриваемых мер для HR-маркетинга негативны, компания также отказывается от реализации этих мер и подбирает альтернативные управленческие меры для адаптации к новой ситуации. И только в том случае, если краткосрочные последствия рассматриваемых мер для HR-маркетинга приемлемы (явно позитивны или не наносят очевидного ущерба HR-маркетингу), то эти меры принимаются (одобряются), осуществляется реализация именно этих мер управления человеческими ресурсами для адаптации компании к новой ситуации.

Критический анализ существующего алгоритма выявил его недостатки, одним из которых является то, что данный алгоритм принимает во внимание исключительно краткосрочные последствия мер управления человеческими ресурсами для HR-маркетинга компании. Из-за этого могут возникать негативные отдаленные последствия, которые станут очевидны и ощутимы для компании лишь в долгосрочном периоде, в котором уже сложно или даже невозможно будет справиться с этими последствиями и остановить «эффект домино».

В качестве наглядного и упрощенного примера можно привести рост стоимости сырья, материалов и/или комплектующих на высококонкурентном рынке, где компания не может влиять на цену, то есть повышение цены для нее

означает спад продаж, убытки и вытеснение с рынка. Среди наиболее очевидных решений – экономия на оплате труда и поиск новых поставщиков. В обоих случаях компания сможет сохранить цену на прежнем уровне за счет снижения себестоимости производства, то есть сможет адаптироваться к новой рыночной ситуации и сохранить свои рыночные позиции.

Экономия на оплате труда предполагает реализацию таких мер управления человеческими ресурсами, как сокращение штата сотрудников при пропорциональном перераспределении рабочей нагрузки на оставшихся работников, а также сокращение выплачиваемых работникам премий. Краткосрочные последствия этих мер для HR-маркетинга приемлемы, так как слабо выражены. Однако долгосрочные последствия мер для HR-маркетинга крайне негативны и очень серьезны.

«Эффект домино» в HR-маркетинге в этом случае заключается в том, что происходит демотивация труда оставшихся в компании работников, ухудшение репутации компании как работодателя. Это приводит к утечке умов, потере лучших кадров, препятствует привлечению новых квалифицированных сотрудников с рынка труда. Снижается производительность труда и инновационная активность работников. Даже при сохранении цены конкурентоспособность продукции снижается по качеству, из-за чего объем продаж падает, компания терпит убытки и вынужденно уходит с рынка.

Следовательно, первоначальная экономия на оплате труда не решила проблему роста себестоимости продукции, а лишь замаскировала ее и отсрочила ее негативные последствия для компании. Вместо экономии на оплате труда более целесообразно было бы найти новых поставщиков, то есть перестроить цепь добавленной стоимости. Это позволило бы в краткосрочном периоде сохранить цену и качество продукции на прежнем уровне, а в долгосрочном уровне – повысить качество и, возможно, даже снизить цену продукции за счет роста производительности труда и внедрения инноваций благодаря высокой лояльности работников к компании как их работодателю.

Другой недостаток состоит в том, что существующий алгоритм лишь частично учитывает последствия мер управления человеческими ресурсами для HR-маркетинга компании. Причина этого недостатка кроется в том, что эти последствия рассматриваются как второстепенные, менее значимые по сравнению с остро необходимой адаптацией компании к текущей ситуации. Это вызывает реакцию на последствия для HR-маркетинга компании, которые в большинстве случаев рассматриваются в узком ракурсе единственного элемента комплекса маркетинга в модели 9P – элемента P5: Люди (HR-маркетинг). Остальные элементы могут как не учитываться вовсе, так и учитываться частично (некоторые элементы маркетинг-микса), и последствия для них могут учитываться не полностью.

В качестве еще одного недостатка существующего алгоритма выступает тот факт, что он в качестве отправной точкой принятия стратегических и операционных решений исходит из общих интересов адаптации компании к новой ситуации. Это вызвано тем, что управление человеческими ресурсами предусматривается в основном в качестве инструмента реализации стратегических целей и операционных задач компании, а не как самостоятельная область маркетингового управления, что требуется при осуществлении HR-маркетинга.

Результаты

Для преодоления указанных недостатков нами разработан усовершенствованный алгоритм принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании (рис. 2), инициируемый изменением потребностей данной области маркетинга компании. Логика принятия решений состоит в том, чтобы определить, могут ли потенциальные меры управления человеческими ресурсами удовлетворить эти потребности.



Рисунок 2 – **Разработанный автором алгоритм принятия стратегических и операционных решений в HR-маркетинге компании**

В случае если меры управления человеческими ресурсами не могут удовлетворить текущие потребности HR-маркетинга, необходимо отказаться от этих мер и подобрать альтернативные управленческие меры. В противном случае если рассматриваемые меры управления человеческими ресурсами потенциально могут удовлетворить текущие потребности HR-маркетинга, определяется, каковы краткосрочные последствия этих мер для всего комплекса маркетинга: для маркетинг-микса в модели 9P.

Если краткосрочные последствия рассматриваемых мер управления человеческими ресурсами для маркетинг-микса негативны, то в этом случае компания также отказывается от реализации этих мер и подбирает альтернативные управленческие меры. Если краткосрочные последствия рассматриваемых мер управления человеческими ресурсами для маркетинг-микса приемлемы, то в этом случае определяется, каковы долгосрочные последствия этих мер для комплекса маркетинга.

Если долгосрочные последствия рассматриваемых мер управления человеческими ресурсами для маркетинг-микса негативны, то в этом случае компания также отказывается от реализации этих мер и подбирает альтернативные управленческие меры. И только в том случае, если долгосрочные последствия рассматриваемых мер для маркетинг-микса приемлемы (явно позитивны или не наносят очевидного ущерба комплексу маркетинга), то эти меры принимаются (одобряются), осуществляется реализация именно этих мер управления человеческими ресурсами для удовлетворения текущих потребностей HR-маркетинга.

Усовершенствованный алгоритм принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании предусматривает не один, а два раунда проверки приемлемости мер управления человеческими ресурсами для маркетинг-микса компании. Это позволяет наиболее полно и всесторонне оценить маркетинговые последствия управления человеческими ресурсами, учитывая весь спектр маркетинг-микса. В качестве дополнения к усовершенствованному алгоритму принятия стратегических и операционных решений в области

HR-маркетинга компании, поддерживающего практическую реализацию данного алгоритма, представим следующую матрицу, позволяющую оценивать долгосрочные и краткосрочные последствия (табл. 1).

Таблица 1 – **Матрица, позволяющая проводить оценки последствий стратегических и операционных решений в HR-маркетинге компании**

Элемент комплекса маркетинга	**Область последствий**	**Последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании**	
		Краткосрочные последствия	Долгосрочные последствия
P1: Продукт	Инновационная активность компании	реализация текущих инновационных проектов; выдвижение новых идей	кадровый потенциал запуска и реализации будущих инновационных проектов компанией
P2: Цена	Производительность труда	текущая производительность труда компании в динамике и в сравнении с конкурентами	конкуренция на рабочих местах; потенциал роста производительности
P3: Продвижение	Возможности продвижения	достаточность кадров для текущего продвижения	кадровое обеспечение будущего продвижения компании и продукции
P4: Место	Каналы сбыта продукции	достаточность кадров для задействования текущих каналов сбыта	кадровое обеспечение освоения новых каналов сбыта
P5: Люди (HR-маркетинг)	Кадровое обеспечение компании	загрузка производственной мощности	потенциал роста производственной мощности; командообразование
P6: Процессы	Система корпоративных знаний	сохранение знаний для продолжения текущих операций	сохранение уникальных и ценных знаний для запуска инновационных проектов
P7: Физическое окружение	Социальный климат рабочих мест	комфорт, социальная напряженность на рабочих местах	возможности освоения и эффективность применения новых технологий
P8: PR	Репутация компании как работодателя	риск утечки кадров; лояльность сотрудников	привлечение лучших кадров; переманивание кадров
P9: Партнерства	Корпоративные связи	коммуникации со стейкхолдерами	потенциал освоения новых коммуникаций

Приведенная в таблице 1 матрица обеспечивает системность оценки благодаря учету как краткосрочных, так и долгосрочных последствий стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании для каждого из элемента комплекса маркетинга, то есть исследование проводится в разрезе маркетинг-микса (в модели 9P).

По элементу P1: «Продукт» – в качестве области оцениваемых последствий выступает инновационная активность компании. Краткосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании относятся к:

– реализации текущих инновационных проектов: резкое сокращение кадров или существенное повышение трудовой нагрузки рабочих коллективов может поставить эти проекты под угрозу;

– выдвижению новых идей: централизация управления, стандартизация, нормирование, ужесточение контроля труда и тем более переход к административно-командному стилю управления может ограничивать возможности и демотивировать сотрудников к выдвижению новых идей.

Принимаемые во внимание долгосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании связаны с кадровым потенциалом запуска и реализации будущих инновационных проектов компанией. Необходимо предотвращать потерю наиболее творческих кад-

ров, обладающих уникальными компетенциями, необходимыми для корпоративных НИОКР. Также следует избегать дефицита кадров, так как это не позволит дополнительно в основной трудовой нагрузке привлекать работников к инновационным проектам.

По элементу P2: «Цена» – в качестве области оцениваемых последствий выступает производительность труда. Краткосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании относятся к текущей производительности труда компании в динамике и в сравнении с конкурентами. Принимаемые во внимание долгосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании связаны с потенциалом роста производительности: важно удержание кадров с наибольшим человеческим потенциалом, готовых к непрерывному обучению в течение всей жизни, демонстрирующих наиболее высокую производительность труда и добивающихся лучших результатов в ее росте.

По элементу P3: «Продвижение» – в качестве области оцениваемых последствий выступают возможности продвижения. Краткосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании относятся к достаточности кадров для текущего продвижения.

По элементу P4: «Место продажи» – целесообразно оценивать каналы распределения продукции и последствия от предпринимаемых кадровых решений. Например, сокращение штата компании может подорвать офлайн-распределение.

Принимаемые во внимание долгосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании связаны с кадровым обеспечением освоения новых каналов сбыта. К примеру, потеря кадров с наиболее развитыми цифровыми компетенциями может препятствовать будущему запуску онлайн-сбыта продукции компании, если она планирует освоить эти новые каналы сбыта. Или для этого потребуется привлечение дополнительных сотрудников, что усложнит и оттянет по времени освоение новых каналов сбыта.

По элементу P5: «Люди» (HR-маркетинг) – в качестве области оцениваемых последствий выступает кадровое обеспечение компании. Учитываемые краткосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании относятся к загрузке производственной мощности.

Оголение штата сотрудников может препятствовать полной загрузке производственной мощности и привести к срыву исполнения действующих контрактов, то есть к нарушению текущих обязательств компании. Принимаемые во внимание долгосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании связаны с:

– потенциалом роста производственной мощности: если компания планирует нарастить производственную мощность, ей может потребоваться для этого определенный кадровый резерв;

– командообразованием: нежелателен уход из компании работников с наиболее развитыми лидерскими качествами, а также оставление в штате сотрудников с одинаковыми компетенциями (потеря разнообразия компетенций), так как это в будущем усложнит командообразование.

По элементу P6: «Процессы» – в качестве области оцениваемых последствий выступает система корпоративных знаний. Учитываемые краткосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании относятся к сохранению знаний для продолжения текущих операций. Так, потеря ключевых работников, знающих тонкости организационных процессов и применяемых в компании технологий, может вызвать кризис, парализовав деятельность компании. Принимаемые во внимание долгосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании связаны с сохранением уникальных и ценных знаний для запуска инновационных проектов. Обучение новых сотрудников потребует

много времени и зачастую осуществляется через наставничество на рабочих местах. Поэтому утрата наиболее работоспособных кадров может препятствовать передаче корпоративных знаний новым сотрудникам.

По элементу Р7: «Физическое окружение» – в качестве области оцениваемых последствий выступает социальный климат рабочих мест. Учитываемые краткосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании относятся к комфорту и социальной напряженности на рабочих местах. Так, к примеру, пустующие рабочие места, которые раньше занимали коллеги сотрудников, могут создавать угнетающее физическое окружение на рабочих местах. Аналогичным образом необходимость делить свое рабочее место с одним или несколькими другими сотрудниками может провоцировать конфликты на рабочих местах из-за беспорядка, отсутствия постоянного места у средств труда, являющихся частью физического окружения на рабочих местах.

Принимаемые во внимание долгосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании связаны с возможностями освоения и эффективностью применения новых технологий. Неэффективная организация рабочих мест будет препятствовать освоению новых технологий, в то время как их эффективная организация будет оказывать поддерживающее влияние.

По элементу Р8: «PR» – в качестве области оцениваемых последствий выступает репутация компании как работодателя. Учитываемые краткосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании относятся к:

– риску утечки кадров: при ухудшении репутации компании как работодателя лучших кадров могут переманить конкуренты;

– лояльности сотрудников: ее спад приведет к снижению эффективности практических всех процессов и проектов компании.

Принимаемые во внимание долгосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании связаны с:

– привлечением лучших кадров: наиболее конкурентоспособные на рынке труда сотрудники стремятся попасть к лучшим работодателям;

– переманиванием кадров у конкурентов: это позволит овладеть технологиями и ранее уникальными знаниями конкурентов, устранив их конкурентные преимущества.

По элементу Р9: «Партнерства» – в качестве области оцениваемых последствий выступают корпоративные связи. Учитываемые краткосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании относятся к коммуникациям со стейкхолдерами. Выступая участниками этих коммуникаций, работники могут распространять либо позитивную, либо негативную информацию о ней. Принимаемые во внимание долгосрочные последствия принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании связаны с потенциалом освоения новых коммуникаций.

Выводы

Усовершенствованный алгоритм (см. рис. 2) принятия стратегических и операционных решений в области HR-маркетинга компании обладает следующими преимуществами по сравнению с существующим алгоритмом (см. рис. 1):

– учет не только краткосрочных, но и долгосрочных последствий потенциальных мер управления человеческими ресурсами для HR-маркетинга компании;

– системный охват последствий для всех элементов комплекса маркетинга, учитывая центральную роль в нем HR-маркетинга;

– подбор мер для реализации стратегических и операционных решений «от обратного»: в новом алгоритме принятие решений исходит не от потребностей, а от возможностей HR-маркетинга.

Проблемные ситуации компании, требующие принятия стратегических и операционных решений, в авторском алгоритме рассматриваются с позиций HR-маркетинга, который становится интегрированным в управление компанией, переходя из разряда инструмента в разряд приоритета постановки целей и задач маркетингового управления.

Таким образом, существующий алгоритм принятия стратегических и операционных решений в области управления человеческими ресурсами компании не оптимален по причине ряда недостатков, связанных с принятием во внимание исключительно краткосрочных последствий мер управления человеческими ресурсами для HR-маркетинга компании, с частичным учетом последствий мер управления человеческими ресурсами для HR-маркетинга компании, а также с отталкиванием от общих (а не от HR-маркетинговых) интересов адаптации компании к новой ситуации при принятии стратегических и операционных решений.

При разработке проблематики концептуальной основы принятия стратегических и операционных решений в HR-маркетинге компании данные недостатки преодолеваются в предложенном нами усовершенствованном алгоритме принятия стратегических и операционных решений в исследуемой области.

Библиографический список

1. *Борзых, Н. Ю.* Анализ систем поддержки принятия решений, их классификаций и методов принятия решений // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 91-7. – С. 87-90.

2. *Бусыгин, Ю. Н.* Методические аспекты к подбору факторов, минимизирующих проектные риски при принятии стратегических управленческих решений // Бухгалтерский учет и анализ. – 2021. – № 1 (289). – С. 3-6.

3. *Вертакова, Ю. В., Шульгина, Ю. В.* Применение аппарата нечеткой логики при принятии кадровых решений // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2021. – № 3 (49). – С. 9-12.

4. Система поддержки принятия решений в системе кадровой безопасности предприятия / С. В. Глухарева, Д. В. Иванова, А. В. Грачев, Е. Ю. Похила // Reports Scientific Society. – 2023. – № 6 (38). – С. 153-157.

5. *Денисова, Ж. А.* Целевые технологии и методы разработки, принятия и реализации управленческих кадровых решений // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 4. – С. 51-56.

6. *Овчаренко, А. В.* Операционные маркетинговые решения аудиторских компаний и их эффективность // Научный альманах. – 2022. – № 6-1 (92). – С. 28-30.

7. *Овчаренко, А. В.* Стратегические и операционные маркетинговые решения аудиторского бизнеса: специфика, содержание и эффективность // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 4 (62). – С. 87-92.

8. *Панова, А. А., Садова, К. В.* Использование компетентностного подхода в ходе принятия кадровых решений // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2022. – Т. 11, № 2 (58). – С. 44-48.

Bibliographic list

1. *Borzykh, N. Yu.* Analysis of decision support systems, their classifications and decision-making methods // Trends in development of science and education. – 2022. – № 91-7. – P. 87-90.

2. *Busygin, Yu. N.* Methodological aspects for selection of factors minimizing project risks when making strategic management decisions // Accounting and analysis. – 2021. – № 1 (289). – P. 3-6.

3. *Vertakova, Yu. V., Shulgina, Yu.V.* Application of fuzzy logic apparatus in personnel decision-making // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology. – 2021. – № 3 (49). – P. 9-12.

4. Decision support system in enterprise personnel security system / S. V. Glukhareva, D. V. Ivanova, A. V. Grachev,

E. Yu. Pokhila // Reports Scientific Society. – 2023. – № 6 (38). – P. 153-157.

5. *Denisova, Zh. A.* Target technologies and methods of development, adoption and implementation of managerial personnel decisions // Humanities, socio-economic and social sciences. – 2023. – № 4. – P. 51-56.

6. *Ovcharenko, A. V.* Operational marketing solutions of audit companies and their effectiveness // Scientific Almanac. – 2022. – № 6-1 (92). – P. 28-30.

7. *Ovcharenko, A. V.* Strategic and operational marketing solutions of audit business: specifics, content and effectiveness // Innovative economy: prospects for development and improvement. – 2022. – № 4 (62). – P. 87-92.

8. *Panova, A. A., Sadova, K. V.* Use of competence-based approach in course of personnel decision-making // XXI century: results of past and problems of present plus. – 2022. – Vol. 11, № 2 (58). – P. 44-48.