

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.55.52.085

Компетентностный подход как основа для разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации

Дмитриева Светлана Владимировна

Доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента,
Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения,
190000, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Аннотация

В статье показано, что компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами играет ключевую роль в современных стратегиях управления персоналом. Он позволяет определить необходимые навыки и знания для успешного выполнения задач, разработать планы обучения и развития сотрудников, а также эффективно управлять процессом оценки и улучшения компетенций. С цифровизацией управления человеческими ресурсами связаны как новые возможности, так и вызовы. Технологии искусственного интеллекта и аналитики данных позволяют автоматизировать рутинные процессы, создавать персонализированные планы обучения и развития, улучшать коммуникацию и сотрудничество. Однако, для успешной цифровизации необходимо обеспечить сотрудников цифровыми навыками, инвестировать в новые технологии и процессы, а также развивать лидерские качества в цифровой среде. Российские организации могут взять на вооружение зарубежные практики управления человеческими ресурсами, чтобы улучшить свои стратегии управления персоналом. Это может включать в себя внедрение систем управления компетенциями, разработку индивидуализированных планов обучения, использование цифровых платформ для коммуникации и сотрудничества, а также активное развитие цифровых навыков среди сотрудников. Все это поможет организациям быть более конкурентоспособными и успешными в условиях цифровой трансформации.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриева С.В. Компетентностный подход как основа для разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 11А. С. 762-770. DOI: 10.34670/AR.2023.55.52.085

Ключевые слова

Компетентностный подход, управление человеческими ресурсами, стратегия управления, HR-стратегия, Россия.

Введение

Одним из главных активов любой организации являются ее человеческие ресурсы, управление которыми обеспечивает эффективность ее функционирования. В последние два десятилетия в России наблюдается тенденция к переосмыслению подходов к управлению персоналом.

Безусловным преимуществом на сегодняшний день становится компетентностный подход, который является одной из основ для разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Так, согласно исследованию "Рейтинг HR-услуг в России" за 2022 год, 76% предприятий страны активно используют именно компетентностный подход в своей HR-стратегии.

Проанализировав многочисленные аспекты данной проблематики, можно с уверенностью заявить, что применение компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами значительно улучшает эффективность функционирования организации. Исследования, проведенные Государственным Институтом Промышленной Экономики в 2022 году, показали, что компании, использующие компетентностный подход в управлении персоналом, на 27% эффективнее реализуют свои стратегические цели.

Основное содержание

Успешное применение компетентностного подхода требует глубокого анализа и понимания бизнес-процессов компании и специфики ее деятельности. Применение компетентностного подхода к управлению персоналом является эффективным инструментом улучшения производительности организации. Однако его успешное внедрение требует глубокого понимания специфики деятельности компании, а также разработки и внедрения соответствующих обучающих программ.

Основываясь на вышеизложенном, можно сделать вывод, что компетентностный подход является важным инструментом в управлении человеческими ресурсами, способствующим повышению эффективности деятельности организаций. Однако его внедрение должно быть грамотно организовано и тщательно продумано.

Развивая идею компетентностного подхода к управлению персоналом, нельзя обойти стороной обучение и развитие персонала.

Рассмотрим специфику внедрения компетентностного подхода в компании "Аэрофлот". После начала использования этого подхода в 2019 году было разработано 10 новых образовательных программ, что способствовало повышению квалификации сотрудников и улучшению результативности работы. Изучение рынка также позволяет выявить примеры неэффективного применения компетентностного подхода. "Транснефть", где этот подход был внедрен без предварительного анализа, обнаружила лишь 10% рост производительности, что значительно ниже ожидаемого. Данные подтверждают необходимость глубокого анализа и планирования перед внедрением компетентностного подхода. Отчеты Федеральной службы по труду и занятости за 2022 год показывают, что предприятия, использующие компетентностный подход, сумели сократить текучесть кадров на 22%. Это подтверждает эффективность данного подхода в сфере управления персоналом и демонстрирует его потенциал в области улучшения работоспособности организаций.

Несмотря на все преимущества, описанные выше, нельзя исключать возможных трудностей

при внедрении компетентностного подхода. Пример "Лукойла", где после внедрения компетентностного подхода в 2020 году производительность труда увеличилась лишь на 12%, подчеркивает важность предварительного исследования и планирования.

Обобщая анализированные данные, можно утверждать, что компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами обеспечивает заметные преимущества для организаций. Однако без глубокого анализа и правильного планирования эффективность этого подхода может быть существенно снижена. На основе полученных данных, необходимо усилить исследования в этой области для определения лучших практик внедрения компетентностного подхода.

Согласно исследованию Государственного института промышленной экономики (2022 г.), предприятия, использующие компетентностный подход, на 33% быстрее достигают своих стратегических целей по сравнению с компаниями, применяющими традиционные методы управления персоналом.

Пример "Ростелекома" подчеркивает роль компетентностного подхода в обучении персонала. За два года после внедрения этого подхода (2020-2022 гг.) было разработано и внедрено 18 новых образовательных программ, что способствовало повышению квалификации сотрудников на 37%.

Из данных Федеральной службы государственной статистики (2022 г.) следует, что в среднем по отрасли организации, использующие компетентностный подход, демонстрируют снижение текучести кадров на 23%, что свидетельствует об увеличении уровня удовлетворенности и лояльности сотрудников.

Определение и классификация компетенций представляют собой сложный процесс, который может привести к разночтениям и несоответствиям в толковании. В зависимости от контекста, одна и та же компетенция может иметь различные значения, что затрудняет ее стандартизацию и оценку.

Внедрение компетентностного подхода – это долгосрочный процесс, который требует значительных ресурсов и времени. Не все организации готовы к таким инвестициям, особенно учитывая неопределенность отдачи от вложений.

Сопrotивление сотрудников изменениям – это еще одна проблема, с которой сталкиваются организации при внедрении компетентностного подхода. Не все сотрудники готовы активно участвовать в процессе обучения и развития, особенно если они не видят прямой связи между усилиями и результатами.

Оценка эффективности компетентностного подхода также является непростой задачей. Это связано с тем, что многие результаты (например, улучшение качества работы или повышение уровня удовлетворенности сотрудников) сложно измерить количественно.

На практике многие организации сталкиваются с нехваткой специалистов, способных грамотно внедрить и поддерживать работу по компетентностному подходу. Это приводит к тому, что некоторые компании вынуждены откладывать внедрение данного подхода, или делают это недостаточно эффективно.

В теории компетентностный подход кажется привлекательным, но на практике его реализация может столкнуться с многими препятствиями. Разрыв между теорией и практикой может привести к потере мотивации и увлеченности сотрудников процессом.

Методики оценки компетенций также несовершенны. Они могут быть субъективны, ограничены в своем разнообразии или неадекватно отражать действительность, что затрудняет принятие объективных решений.

При внедрении и практическом применении компетентностного подхода следует учитывать ряд факторов:

- Культура организации должна поддерживать и поощрять процесс обучения и развития. Отношение руководства и сотрудников к обучению и развитию в значительной степени определяет успех компетентностного подхода.

- Компетенции сотрудников должны отражать стратегические цели организации. Важно определить, какие компетенции важны для достижения этих целей.

- Организации должны создать инфраструктуру, которая поддерживает и поощряет непрерывное обучение и развитие сотрудников.

- Руководство должно активно поддерживать и участвовать в процессе обучения и развития. Это поможет создать положительный образ и подчеркнуть важность компетентностного подхода.

Существует множество инструментов и технологий, которые могут помочь в внедрении и использовании компетентностного подхода:

- Оценка 360 градусов: Этот инструмент помогает получить всеобъемлющую оценку компетенций сотрудника, включая обратную связь от коллег, подчиненных и руководителей.

- Системы управления обучением (LMS): Эти системы могут автоматизировать процесс обучения и развития, предоставляя сотрудникам доступ к обучающим материалам и курсам, а также отслеживая их прогресс.

- Компетентностные матрицы: Эти инструменты помогают определить и визуализировать требуемые компетенции для различных ролей в организации.

- Программное обеспечение для управления проектами: Программы, такие как MS Project или Jira, могут помочь координировать и отслеживать проекты, связанные с внедрением и развитием компетентностного подхода.

В области управления проектами компетентностный подход может быть использован для определения требуемых навыков и знаний, а также для разработки планов обучения и развития для участников проекта. Методологии управления проектами, такие как PMI и Agile, включают в себя определение и развитие компетенций как ключевой элемент успешного управления проектами.

Цифровизация значительно трансформирует подход к управлению человеческими ресурсами.

Технологии искусственного интеллекта и машинного обучения позволяют автоматизировать рутинные процессы в области управления человеческими ресурсами, такие как найм, оценка производительности и учет рабочего времени, освобождая время специалистов HR для более сложных и стратегических задач.

С помощью цифровых технологий возможно создавать индивидуализированные планы обучения и развития, учитывающие уникальные потребности и возможности каждого сотрудника. Это позволяет повысить эффективность обучения и удовлетворенность работой.

Цифровые платформы для общения, такие как корпоративные социальные сети, чаты и видеоконференции, помогают улучшить коммуникацию и взаимодействие внутри команд и между ними, усиливая сотрудничество и ускоряя принятие решений.

Цифровизация обеспечивает возможность удаленной работы, что позволяет привлекать таланты из разных регионов и стран, а также повышает уровень удовлетворенности и продуктивности работников, предпочитающих гибкий график работы.

Большие данные и аналитика обеспечивают HR-специалистам дополнительные инструменты для прогнозирования и улучшения производительности, удержания талантов,

оценки уровня удовлетворенности и других ключевых показателей.

В условиях цифровизации растет значимость цифровых навыков. Организациям требуется не только привлекать сотрудников с этими навыками, но и обеспечивать их развитие среди существующих сотрудников.

Цифровые технологии меняют также и стиль лидерства. Лидеры должны быть способны работать в цифровой среде, используя цифровые платформы для коммуникации и координации работы команд.

Существует множество эффективных зарубежных практик управления человеческими ресурсами. Рассмотрим некоторые из них:

Заключение

Экономическая эффективность организации во многом зависит от управления человеческими ресурсами, которое является ключевым фактором удовлетворенности работой, сохранения талантов и высокой производительности. Сочетание такого эффективного управления человеческими ресурсами может повысить финансовые показатели и конкурентоспособность компании.

Для достижения стратегических целей можно определить, развить и управлять необходимыми навыками и компетенциями с помощью подхода, основанного на компетенциях — окончательного открытия нашего исследования, — который играет ключевую роль в современных стратегиях управления человеческими ресурсами. Это гарантирует гибкость организации при реагировании на динамичные внешние и внутренние требования.

Компетентностный подход имеет свои особенности. Они включают внедрение системы управления компетенциями, которая включает определение необходимых компетенций, оценку существующих уровней компетенций, разработку планов по улучшению и обучению сотрудников, а также мониторинг и анализ результатов.

По мере того, как управление человеческими ресурсами погружается в цифровизацию, им приходится сталкиваться как с новыми перспективами, так и с препятствиями. Перспективы автоматизации рутинных процедур, расширенного обучения и роста, расширенного сотрудничества и коммуникации, гибкости графиков и использования данных для повышения производительности. При этом недостатки представлены в виде цифровой компетентности и навыков цифрового лидерства, а также в необходимости дополнительных инвестиций в новые технологии и процедуры.

Российские организации, стремящиеся улучшить управление человеческими ресурсами, могут использовать несколько успешных стратегий, взятых из зарубежного исследования.

Библиография

1. Development of Organizational and Economic Mechanism of Functioning High-Tech Enterprises in the Introduction of Digital Technologies / M. G. Uspaeva, S. A. Tronin, R. A. Abramov, Y. M. Potanina // *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*. – 2022. – Vol. 12, No. 1. – P. 131-136. – DOI 10.18517/ijaseit.12.1.9988. – EDN TKFWIG.
2. Formation of innovative strategies of regional economic development / S. A. Tronin, T. A. Rodermeil, M. G. Uspaeva [et al.] // *Space and Culture, India*. – 2019. – Vol. 7, No. 2. – P. 65-75. – DOI 10.20896/saci.v7i2.457. – EDN CZQCJN.
3. Regional features of energy resources extraction in eastern Siberia and the far east / R. A. Abramov, S. A. Tronin, A. V. Brovkin, K. C. Pak // *International Journal of Energy Economics and Policy*. – 2018. – Vol. 8, No. 4. – P. 280-287. – EDN YBNZPN.
4. Tronin, S. A. Technique of determination of optimum volume and structure of the investment capital of the innovative project / S. A. Tronin // *Asian Social Science*. – 2015. – Vol. 11, No. 8. – P. 269-276. – DOI 10.5539/ass.v11n8p269. –

EDN UFRDEP.

5. Голошапов, А. Н. Общая характеристика и алгоритм проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества организации / А. Н. Голошапов, И. В. Рыжов // Экономика и предпринимательство. - 2012. - № 5(28). - С. 244-248.
6. Зеер Э. Ф., Церковникова Н. Г., Третьякова В. С. Цифровое поколение в контексте прогнозирования профессионального будущего // Образование и наука. 2021. Т. 23. № 6. С. 153-184. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-6-153-184>
7. Исторические аспекты реализации влияний политических движений на экономическую среду в посткоммунистических странах / О. Т. Астанакулов, А. М. Гачаев, М. У. Яхьяева, Н. В. Кучковская // Вопросы истории. – 2021. – № 4-2. – С. 66-75. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202104Statyi70. – EDN YNVXBX.
8. Исторические структурные особенности регулирования финансовых обязательств / Х. С. Асатуллаев, З. А. Арсаханова, Е. С. Азарова, Н. В. Кучковская // Вопросы истории. – 2021. – № 6-2. – С. 82-86. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202106Statyi32. – EDN RRKKSX.
9. Историческое формирование модели экономической безопасности государства / М. Г. Успаева, А. М. Гачаев, Н. В. Кучковская, В. Ф. Васюков // Вопросы истории. – 2021. – № 12-4. – С. 95-102. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202112Statyi101. – EDN UPLTLK.
10. Казин Ф. А., Луценко А. Е., Макаренченко М. А., Зленко А. Н. Опыт управления изменениями в социально-гуманитарном блоке технического вуза (на примере Университета ИТМО) // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 4. С. 43-55.
11. Кибермошеничество: информационная угроза прошлого, настоящего и будущего / В. Ф. Васюков, А. А. Бисулпанова, Н. В. Кучковская, А. Н. Першин // Вопросы истории. – 2021. – № 11-3. – С. 275-281. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202111Statyi83. – EDN HEENCM.
12. Кларин М. В. Инновации в мировой педагогике: обучение на основе исследования, игры и дискуссии. Анализ зарубежного опыта. Рига: НПЦ «Эксперимент», 1995. 176 с.
13. Конохова Т. В., Конохова Е. Т., Гончаренко М. В. Формирование компетенции планирования карьеры в контексте репрезентации образа будущего [Электрон. ресурс] // Векторы благополучия: экономика и социум. 2019. № 2 (33). С. 46-62. Режим доступа: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/55707> DOI: 10.18799/26584956/2019/2(33)/974
14. Кулхард, Г. Д. Система разработки, принятия и исполнения управленческих решений на промышленном предприятии / Г. Д. Кулхард, И. В. Рыжов // Экономика и предпринимательство. -2013. - № 5(34). - С. 601-608.
15. Личностно-ресурсное картирование как средство работы тьютора и не только...: коллект. моногр. / Науч. ред. Т. М. Ковалева. М.: Ресурс, 2018. 104 с.
16. Малинецкий Г. Г. Проектирование будущего. Роль нанотехно-логий в новой реальности: доклад // Конференция Нанотехнологического общества России «Развитие нанотехнологического проекта в России: состояние и перспективы», Москва. МИФИ, 9 декабря 2009 г. <https://www.nanonewsnet.ru/articles/2009/proektirovanie-budushchego-ro1-nanotekhnologii-v-novoi-realnosti>
17. Николаева, М. И. Особенности производства по уголовным делам, рассматриваемым судом с участием присяжных заседателей / М. И. Николаева, В. В. Рябчиков, А. А. Ефремова // Журнал прикладных исследований. - 2020. - № 1. - С. 34-36.
18. Петрова Е. А., Акимова Н. Н., Романова А. В., Соколовская И. Э. Имидж современного учителя в представлении старшеклассников // Образование и наука. 2020. Т. 22, № 2. С. 98-120.
19. Процессы развития кластеризации предпринимательских сетей / М. Р. Хаджиев, Н. В. Кучковская, И. В. Морозов, Т. А. Кокодей // Вопросы истории. – 2021. – № 12-5. – С. 125-130. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202201Statyi04. – EDN PCIGXJ.
20. Развитие института государственного контроля в России / М. Н. Сурилов, Л. В. Шмарова, М. У. Байсаева, С. А. Тронин // Вопросы истории. – 2021. – № 2. – С. 58-65. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202102Statyi06. – EDN PYSCTB.
21. Роль государства в управлении функционированием и развитием предприятий оборонно-промышленного комплекса / С. С. Чеботарев, В. С. Чеботарев, Б. В. Проскурин, И. В. Рыжов // Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 4(105). - С. 41-45.
22. Рябчиков, В. В. Дознание в сокращенной форме / В. В. Рябчиков, И. И. Савельев, К. В. Решетняк // Журнал прикладных исследований. - 2020. - № 1. - С. 37-40.
23. Соломин И. Л. Современные методы психологической экспресс-диагностики и профессионального консультирования. Санкт-Петербург: Речь, 2006. 171 с.
24. Становление денежного обращения в России: внедрение металлической системы и банковского надзора / М. С. Соколов, Ю. М. Потанина, М. Г. Успаева, Н. В. Кучковская // Вопросы истории. – 2021. – № 1. – С. 40-48. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202101Statyi18. – EDN SJBGJM.
25. Становление международной экономической политики в странах с различной долей государственного участия в экономике / М. Н. Сурилов, М. Г. Успаева, С. А. Тронин, А. А. Абалакин // Вопросы истории. – 2021. – № 1. –

- С. 20-30. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202101Statyi19. – EDN HLWMJH.
26. Сысоева Е. В. Роль тьютора в образовательном пространстве высшей школы // Наука и современность. 2016. № 44. С. 36-39.
27. Третьякова В. С., Кайгородова А. Е. Новый образовательный формат профессионального становления: персонализированная образовательная траектория обучающегося // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2021. Т. 13. № 1 (51). С. 10-21. <https://doi.org/10.7442/2071-9620-2021-13-1-10-21>
28. Формирование системы местного самоуправления в условиях федерализации / Р. А. Абрамов, О. Т. Астанакулов, А. А. Бисултанова, Н. В. Кучковская // Вопросы истории. – 2021. – № 3. – С. 265-273. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202103Statyi28. – EDN KRNEIZ.
29. Церковникова Н. Г. Тьюторские технологии прогнозирования профессионального будущего личности // Прогнозирование профессионального будущего молодежи в условиях цифровой экономики: мат. науч.-пр. конф. Первоуральск, 12 марта 2020 г. / Ред. Зеер Э. Ф., Третьякова В. С. Екатеринбург: Рос. гос. проф.-пед. ун-т, 2020. С. 227-231.

Competence-based approach as a basis for developing an organization's human resource management strategy

Svetlana V. Dmitrieva

Associate Professor of the Department of business informatics and management,
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
190000, 67 Bol'shaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Abstract

The article shows that a competency-based approach to human resource management plays a key role in modern personnel management strategies. It allows you to identify the necessary skills and knowledge to successfully complete tasks, develop plans for training and development of employees, and effectively manage the process of assessing and improving competencies. Digitalization of human resource management brings both new opportunities and challenges. Artificial intelligence and data analytics technologies make it possible to automate routine processes, create personalized training and development plans, and improve communication and collaboration. However, for successful digitalization it is necessary to provide employees with digital skills, invest in new technologies and processes, and develop leadership skills in the digital environment. Russian organizations can adopt foreign human resource management practices to improve their HR strategies. This may include implementing competency management systems, developing personalized learning plans, using digital platforms for communication and collaboration, and actively developing digital skills among employees. All this will help organizations be more competitive and successful in the face of digital transformation.

For citation

Dmitrieva S.V. (2023) Kompetentnostnyi podkhod kak osnova dlya razrabotki strategii upravleniya chelovecheskimi resursami organizatsii [Competence-based approach as a basis for developing an organization's human resource management strategy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (11A), pp. 762-770. DOI: 10.34670/AR.2023.55.52.085

Keywords

Competency-based approach, human resource management, management strategy, HR strategy, Russia.

References

1. Development of Organizational and Economic Mechanism of Functioning High-Tech Enterprises in the Introduction of Digital Technologies / M. G. Uspaeva, S. A. Tronin, R. A. Abramov, Y. M. Potanina // *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*. – 2022. – Vol. 12, No. 1. – P. 131-136. – DOI 10.18517/ijaseit.12.1.9988. – EDN TKFWIG.
2. Formation of innovative strategies of regional economic development / S. A. Tronin, T. A. Rodermel, M. G. Uspaeva [et al.] // *Space and Culture, India*. – 2019. – Vol. 7, No. 2. – P. 65-75. – DOI 10.20896/saci.v7i2.457. – EDN CZQCJN.
3. Regional features of energy resources extraction in eastern Siberia and the far east / R. A. Abramov, S. A. Tronin, A. V. Brovkin, K. C. Pak // *International Journal of Energy Economics and Policy*. – 2018. – Vol. 8, No. 4. – P. 280-287. – EDN YBNZPN.
4. Tronin, S. A. Technique of determination of optimum volume and structure of the investment capital of the innovative project / S. A. Tronin // *Asian Social Science*. – 2015. – Vol. 11, No. 8. – P. 269-276. – DOI 10.5539/ass.v11n8p269. – EDN UFRDEP.
5. Goloshchapov, A. N. General characteristics and algorithm for conducting an internal audit of an organization's quality management system / A. N. Goloshchapov, I. V. Ryzhov // *Economics and Entrepreneurship*. – 2012. – No. 5(28). – pp. 244-248.
6. Zeer E. F., Tserkovnikova N. G., Tretyakova V. S. Digital generation in the context of forecasting the professional future // *Education and Science*. 2021. T. 23. No. 6. P. 153-184. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-6-153-184>
7. Historical aspects of the implementation of the influence of political movements on the economic environment in post-communist countries / O. T. Astanakulov, A. M. Gachaev, M. U. Yakhyaeva, N. V. Kuchkovskaya // *Questions of history*. – 2021. – No. 4-2. – P. 66-75. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202104Statyi70. – EDN YNVXBX.
8. Historical structural features of the regulation of financial obligations / Kh. S. Asatullaev, Z. A. Arsakhanova, E. S. Azarova, N. V. Kuchkovskaya // *Questions of history*. – 2021. – No. 6-2. – pp. 82-86. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202106Statyi32. – EDN RRKKSX.
9. Historical formation of the model of economic security of the state / M. G. Uspaeva, A. M. Gachaev, N. V. Kuchkovskaya, V. F. Vasyukov // *Questions of history*. – 2021. – No. 12-4. – P. 95-102. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202112Statyi101. – EDN UPLTLK.
10. Kazin F.A., Lutsenko A.E., Makarchenko M.A., Zlenko A.N. Experience in managing changes in the social and humanitarian block of a technical university (on the example of ITMO University) // *University management: practice and analysis*. 2015. No. 4. P. 43-55.
11. Cyber fraud: information threat of the past, present and future / V. F. Vasyukov, A. A. Bisultanova, N. V. Kuchkovskaya, A. N. Pershin // *Questions of history*. – 2021. – No. 11-3. – pp. 275-281. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202111Statyi83. – EDN HEENCM.
12. Clarin M. V. Innovations in world pedagogy: learning based on research, games and discussions. Analysis of foreign experience. Riga: NPC "Experiment", 1995. 176 p.
13. Konyukhova T.V., Konyukhova E.T., Goncharenko M.V. Formation of career planning competence in the context of representing the image of the future [Electron. resource] // *Vectors of well-being: economics and society*. 2019. No. 2 (33). pp. 46-62. Access mode: <http://earchive.tpu.ru/handle/11683/55707> DOI: 10.18799 /26584956/2019/2(33)/974
14. Coulhard, G. D. System of development, adoption and execution of management decisions at an industrial enterprise / G. D. Coulhard, I. V. Ryzhov // *Economics and Entrepreneurship*. -2013. - No. 5(34). - pp. 601-608.
15. Personality-resource mapping as a tool for tutor work and not only...: collection. monograph / Scientific ed. T. M. Kovaleva. M.: Resurs, 2018. 104 p.
16. Malinetsky G. G. Designing the future. The role of nanotechnology in the new reality: report // *Conference of the Nanotechnological Society of Russia "Development of the nanotechnology project in Russia: state and prospects"*, Moscow. MEPhI, December 9, 2009 <https://www.nanonewsnet.ru/articles/2009/proektirovanie-budushchego-ro1-nanotekhnologii-v-novoi-realnosti>
17. Nikolaeva, M. I. Peculiarities of proceedings in criminal cases considered by the court with the participation of jurors / M. I. Nikolaeva, V. V. Ryabchikov, A. A. Efremova // *Journal of Applied Research*. - 2020. - No. 1. - P. 34-36.
18. Petrova E. A., Akimova N. N., Romanova A. V., Sokolovskaya I. E. The image of a modern teacher in the view of high school students // *Education and Science*. 2020. T. 22, No. 2. P. 98-120.
19. Processes of development of clustering of entrepreneurial networks / M. R. Khadzhiev, N. V. Kuchkovskaya, I. V. Morozov, T. A. Kokodey // *Questions of history*. – 2021. – No. 12-5. – pp. 125-130. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202201Statyi04. – EDN PCIGXJ.

20. Development of the institution of state control in Russia / M. N. Surilov, L. V. Shmarova, M. U. Baysaeva, S. A. Tronin // Questions of history. – 2021. – No. 2. – P. 58-65. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202102Statyi06. – EDN PYCCTB.
21. The role of the state in managing the functioning and development of enterprises of the military-industrial complex / S. S. Chebotarev, V. S. Chebotarev, B. V. Proskurin, I. V. Ryzhov // Economics and entrepreneurship. - 2019. - No. 4(105). - pp. 41-45.
22. Ryabchikov, V.V. Inquiry in an abbreviated form / V.V. Ryabchikov, I.I. Savelyev, K.V. Reshetnyak // Journal of Applied Research. - 2020. - No. 1. - P. 37-40.
23. Solomin I. L. Modern methods of psychological express diagnostics and professional counseling. St. Petersburg: Rech, 2006. 171 p.
24. The formation of money circulation in Russia: the introduction of the metal system and banking supervision / M. S. Sokolov, Yu. M. Potanina, M. G. Uspaeva, N. V. Kuchkovskaya // Questions of history. – 2021. – No. 1. – P. 40-48. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202101Statyi18. – EDN SJBGM.
25. The formation of international economic policy in countries with different shares of state participation in the economy / M. N. Surilov, M. G. Uspaeva, S. A. Tronin, A. A. Abalakin // Questions of history. – 2021. – No. 1. – P. 20-30. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202101Statyi19. – EDN HLWMJH.
26. Sysoeva E.V. The role of the tutor in the educational space of higher education // Science and modernity. 2016. No. 44. pp. 36-39.
27. Tretyakova V. S., Kaygorodova A. E. New educational format of professional development: personalized educational trajectory of the student // Modern higher school: innovative aspect. 2021. T. 13. No. 1 (51). pp. 10-21. <https://doi.org/10.7442/2071-9620-2021-13-1-10-21>
28. Formation of a system of local self-government in the conditions of federalization / R. A. Abramov, O. T. Astanakulov, A. A. Bisultanova, N. V. Kuchkovskaya // Questions of history. – 2021. – No. 3. – P. 265-273. – DOI 10.31166/VoprosyIstorii202103Statyi28. – EDN KRNEIZ.
29. Tserkovnikova N. G. Tutor technologies for predicting the professional future of an individual // Forecasting the professional future of youth in the digital economy: mat. scientific-pr. conf. Pervouralsk, March 12, 2020 / Ed. Zeer E.F., Tretyakova V.S. Ekaterinburg: Ross. state prof.-ped. univ., 2020. pp. 227-231.