

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ С ПОМОЩЬЮ ОПЕРАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ

## HR MANAGEMENT USING OPERATING MODELS

ПОЛУЧЕНО 26.12.2024 ОДОБРЕНО 28.12.2024 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2025

УДК 331.52

DOI 10.12737/2305-7807-2025-13-1-23-27



**ЗАХАРОВ Д.К.**

*Д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ZAKHAROV D.K.**

*Doctor in Economic Sciences, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** personal.guu@mail.ru



**КАШТАНОВА Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**KASHTANOVA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** kashtanova@mail.ru



**ЛОБАЧЕВА А.С.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**LOBACHEVA A.S.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** personal.guu@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматривается понятие операционной модели управления персоналом, под которой понимается способ организации и выполнения функций управления персоналом, выполняемый как сотрудниками самой службы данной организации, так и сторонние работники. Эффективность операционных моделей управления персоналом повышает эффективность деятельности организации в целом. С помощью операционных моделей организация может кардинально изменить стратегию управления персоналом, внедрить инновационные технологии управления персоналом, предлагаемые главным офисом организации, особенно в ситуации, когда существующая служба управления персоналом сопротивляетсяенным нововведениям. При выборе модели управления персоналом важно определить ключевые компетенции и ожидания организации. В частности, при решении использовать модель «HR бизнес-партнёра», необходимо осуществить поиск и подбор профессионала с необходимым уровнем знаний и навыков, которые должны быть тщательно описаны и проанализированы. Ключевым фактором низкой эффективности по результатам внедрения операционных моделей управления персоналом является несоответствие того, что в реальности необходимо организовать тому, что на самом деле происходит в результате внедрения проекта.

**Ключевые слова:** операционная модель управления персоналом, централизованная модель, целевая модель, модель HR бизнес-партнёра), модель фронт-бэка, функциональная модель, модель «концентратора и ступицы».

### Abstract

The article discusses the concept of an operating model of personnel management, which is understood as a way of organizing and performing the functions of personnel management, which can perform both employees of the service of this organization and third-party employees. The effectiveness of operating models of personnel management increases the efficiency of the organization as a whole. With the help of operating models, the organization can radically change the personnel management strategy, implement innovative personnel management technologies proposed by the main office of the organization, especially in a situation where the existing personnel management service resists these innovations. When choosing a personnel management model, it is important to determine the key competencies and expectations of the organization. In particular, when deciding to use the "HR-Business Partner" model, it is necessary to search and select a professional with the necessary level of knowledge and skills that should be carefully described and analyzed. The key factor in low efficiency based on the results of the introduction of operating models of personnel management is a non-compliance of what is in reality that it is necessary to organize what is actually happening as a result of the implementation of the project.

**Keywords:** operating model of personnel management, centralized model, target model, model HR business partner, front-back model, functional model, model «of the concentrator and hub».

## ПОНЯТИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Под операционной моделью управления персоналом (УП) понимается способ организации и выполнения функций УП, выполнять которые могут как сотрудники службы УП самой организации, так и сторонние работники. Эффективность операционных моделей УП повышает эффективность деятельности организации в целом [5].

С помощью операционных моделей организация может кардинально изменить стратегию управления персоналом, внедрить инновационные технологии УП, предлагаемые главным офисом организации, особенно в ситуации, когда существующая служба УП сопротивляется данным нововведениям. Также операционная модель УП актуальна, когда служба УП собирается внедрить новую систему обучения и повышения квалификации персонала, которая может быть отрицательно воспринята остальными сотрудниками компании.

В зарубежной практике операционные модели УП используются достаточно давно.

Интересен опыт компании *Nike*, проходившей процедуру реорганизации в 2009 г. [9]. Первоначально в компании была хорошо развита функция глобального развития талантов (*Global Talent Development — GTD*), которая в реальности не была глобальной, осуществлялась на местном уровне и нуждалась в большей централизации. Для того чтобы осуществить централизацию этого процесса, разработать общую стратегию управления талантами, объединить несколько разрозненных небольших обучающихся групп в единую систему, была нанята сторонняя команда, предложившая несколько вариантов решения проблемы. Вследствие этого сотрудники компании *Nike* заинтересовались происходящими изменениями, приняли заботу руководства и новую систему обучения управленческим и лидерским навыкам, необходимым для выполнения функций и достижения успеха на своих рабочих позициях».

Данная ситуация наглядно проиллюстрировала, что *Nike* с помощью новой операционной модели осуществила переход от децентрализованной системы обучения, при которой отдельные образовательные группы ставили разрозненные цели, выбирали образовательные учреждения и методы обучения, к новой централизованной стратегии повышения квалификации, основанной на целях и задачах деятельности холдинга в целом. При этом анализ показал, что существующая ранее система обучения, не показывала отрицательных результатов, её единственным минусом было отсутствие централизации и направленность на другие цели, установленные ранее, до того, как головная компания поменяла стратегию развития холдинга. В данном примере нами рассмотрен обоснованный нам сторонней команды для выполнения функций УП в организации.

В настоящее время операционные модели в России и за рубежом в большинстве случаев представлены менеджерами по персоналу, являющимися штатными сотрудниками компаний, однако организационно прикреплёнными не к службе УП, а к другим функциональным подразделениям, например к ИТ-департаменту и другим [10].

## ТИПЫ ОПЕРАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Операционные модели подразделяются на типы. Менеджер по управлению персоналом в рамках конкретного типа операционной модели может выполнять разные функции

УП, относящиеся к конкретному функциональному подразделению. Типами операционных моделей являются: федеративная, модель делового партнера (широко известная, как «*HR* бизнес-партнёр»), централизованная и функциональная модели, модель ступицы и луча, модель фронт-бэка, целевая модель. Наконец, в последнее время появляется понятие «Гибких операционных моделей управления персоналом» [1]. Определение конкретного типа модели в организации производится исходя из её стратегии развития, имеющихся финансовых ресурсов и целей, поставленных перед системой управления персоналом для определённых служб и подразделений.

Централизованный тип операционной модели подходит для крупных организаций. Средний и малый бизнес чаще используют функциональную модель и модель делового партнёра, когда менеджер по персоналу осуществляет различные функции УП, что является более оперативным и менее финансово затратным вариантом.

Опишем подробнее каждую из них, выделим преимущества и недостатки моделей.

1. *Модель «HR бизнес-партнёр»* появилась, когда стратегические *HR*-менеджеры стали консультировать линейных функциональных менеджеров, давать им рекомендации по кадровым вопросам. В настоящее время модель работает по следующему принципу. Менеджер по УП консультирует различные подразделения организации, занимающиеся отдельными направлениями бизнеса. Он отчитывается за выполняемые функции и достигнутые цели, как перед руководителями функциональных подразделений, так и перед руководством службы управления персоналом организации. Политика УП — едина для организации, а функциональные подсистемы системы УП для различных направлений и сфер бизнеса компании согласованы между собой [6].

Компания Мерсер, осуществляющая консультационные услуги в сфере УП в Европе и Северной Америке, подчёркивает, что модель «*HR* бизнес-партнёр» используют примерно 44% и 75% компаний этих стран соответственно. К преимуществам модели «*HR* бизнес-партнёр» всегда относят наиболее тесную взаимосвязь службы УП с основным бизнесом организации, возможности роста экономической эффективности за счет синергетического эффекта от совместного использования единого технологического подхода к УП. Служба УП функционирует в пределах бизнес-структуры организации, за счёт чего растёт эффективность и качество выполнения функций, постоянно повышается согласованность действий управленческого аппарата и основных подразделений компании, учитывается положительный и отрицательный опыт, полученный в ходе выполнения функций УП.

В качестве недостатка данной модели можно назвать то, что со временем *HR* бизнес-партнёры часто становятся «частью» структурных бизнес-подразделений компаний, не видят своего места в системе и структуре управления персоналом, защищают интересы исключительно «своих» подразделений, могут быть необъективны по отношению к «своим» и «чужим» работникам.

2. *Централизованная модель УП* разработана американским учёным и практиком Дэвидом Олсоном Ульрихом в 90-г. XX в., долго считалась наиболее популярной, приобрела повсеместную известность. Дэвид Олсон Ульрих считается одним из главных специалистов по управлению персоналом в мировой практике. Он является профессором бизнес-школы Мичиганского университета США, разработал несколько образовательных программ на тему управления персоналом, общего менеджмента, автор ряда известных книг, член Национальной академии *HR*, входит

в состав Совета директоров крупных американских компаний [12].

Согласно данной модели, служба управления персоналом должна представлять собой конгломерат следующих четырёх уровней:

- сотрудники функциональных подразделений и их линейные руководители (СФП и ЛР);
- команда «общих услуг УП» (КОУУП). Такая команда работает централизованно, отвечает за повседневные вопросы, относящиеся к УП, возникающие у сотрудников компании. Сотрудники общаются с командой по телефону или с использованием внутренних интернет-сетей;
- центры передового опыта (ЦПО). В состав таких центров входят более компетентные специалисты службы УП, которые занимаются разрешением более сложных кадровых ситуаций и проблем сотрудников. ЦПО разрабатывают и выносят на рассмотрение руководства организации конкретные программы в области мотивации и стимулирования персонала, предлагают программы дополнительного образования работников, программы по повышению эффективности работы персонала, новые решения по подбору персонала;
- лидерская руководящая команда управления персоналом стратегического уровня, к полномочиям которой относится разработка кадровой политики и стратегии, организация взаимосвязи данной стратегии и конкретных функций УП, приводящих к реализации данной стратегии.

Данная операционная модель часто представляется в виде табурета на трех ножках. Сиденье и, соответственно верх табурета — это лидерская руководящая команда, а три ножки — это сотрудники функциональных подразделений и их линейные руководители, команда «Общих услуг», а также ЦПО [13]. Такой трёхногий табурет позволяет создать многоуровневую модель управления персоналом, которая работает по следующей схеме. Работники организации и их линейные руководители осуществляют, по сути, «технологическое самообслуживание» при решении простых вопросов в сфере УП и представляют нулевой уровень сложности по функциональной иерархии. В том случае, когда техническое самообслуживание не справляется с решением имеющихся проблем, появляется следующий — первый уровень, который представлен в организации командой «Общих услуг УП». Если вопросы не решены и на данном уровне, они переходят на следующий — второй уровень, в Центры передового опыта (ЦПО), где ими занимаются более компетентные эксперты — специалисты службы УП.

Такая многоуровневая модель позволяет отсортировать проблемы и вопросы УП по значимости и сложности, а также более полноценно использовать трудовой потенциал работников службы УП, не загружать высококвалифицированных специалистов простыми, монотонными функциями, при этом предлагая наиболее эффективные варианты решения возникающих вопросов и проблем сотрудников.

3. *Функциональная модель УП*. В функциональной операционной модели УП, исходя из её названия, процесс управления персоналом спланирован по ряду традиционных направлений: отбор и найм персонала, переподготовка и повышение квалификации, мотивация и стимулирование, деловая оценка. Функциональная модель наиболее востребована в малых компаниях, где организационная структура чётко распределяет функции между сотрудниками, обязанности и полномочия работников понятны, функциональные взаимосвязи между ними подробно прописаны [2].

Если организация небольшая и относится по численности персонала к малому бизнесу, руководитель службы УП может выполнять сам часть вышеупомянутых функций и яв-

ляться, в некотором роде, «HR-бизнес партнёром», а часть функциональных обязанностей по УП может реализовываться в подразделениях самостоятельно. Этим данная модель будет отличаться от модели «HR-бизнес партнёра», так как роли службы УП и сотрудников организации в функциональной модели будут разделены не так чётко и очевидно. Преимущества функциональной модели в данном случае очевидно и состоит в том, что она позволяет структурно и функционально установить полномочия и ответственность за выполнение функций УП между сотрудниками службы. Функции выполняются стандартизировано, менеджеры по направлениям приобретают опыт и специальные знания. Модель экономична и эффективна именно в малой компании. Однако такое чёткое распределение ролей и функций создаёт некоторую разрозненность и несвязанность в их выполнении. Такая служба УП может стать вещью в себе, возможна её оторванность от бизнеса компании и его новых потребностей. Поэтому главная цель такой модели — постоянная корректировка в зависимости от целей развития организации [11].

4. *Модель «Фронт-бэк»* основана на единых принципах развития организации, но в рамках каждого отдельного направления бизнеса должна быть применена своя конкретная стратегия УП, применимая для этого конкретного направления. Технологии и функции УП также могут быть различны [3]. Модель «Фронт-бэка» имеет ряд общих черт с моделью «HR бизнес-партнёр», потому что она тоже представлена деловыми партнерами в каждом направлении и бизнес-подразделении. Однако «Фронт-бэк» может использовать абсолютно различные стратегии УП в разных направлениях бизнеса. Преимущества модели «Фронт-бэк» в том, что она очень чётко связана с целями развития организации, служба УП является частью бизнеса, поэтому обладает большей гибкостью с позиции принимаемых кадровых решений и выполняемых функций, которые чётко нацелены на потребности различных функциональных подразделений.

Бизнес становится ближе к УП, принимаемые решения более быстрыми. Однако такая модель менее централизована, в ней возможно дублирование функций по УП, поэтому она нуждается в постоянном согласовании принимаемых решений в подразделениях и на уровне руководства организации. В противном случае может возникнуть конфликт между стратегией УП, которую разрабатывает и продвигает руководство организации и структурными подразделениями, а это, в свою очередь, повлечёт за собой снижение эффективности деятельности службы УП и росту конфликтов в организации.

5. *Модель «Ступицы и луча»*, которая в некоторых источниках названа моделью «Концентратора и спицы». Модель функционирует централизованно, обеспечивает согласованность, каждый «луч» отвечает за реализацию общей стратегии организации, при этом возможно изменение данной стратегии и принимаемых решений в зависимости от конкретного подразделения организации и его целей. Важным моментом является согласование этих изменений с руководством компании. Главным критерием принятия или не-приятия изменений является оптимальное использование имеющихся человеческих и материальных ресурсов, экономическая эффективность [7].

Плюсами данной модели является её максимальная адаптированность под нужды конкретных подразделений, особенно это актуально в организациях со сложной организационной структурой, различными и даже диаметрально противоположными сферами деятельности. А ключевым минусом может стать то, что сотрудники будут чувствовать себя оторванными и слишком обособленными от руковод-

ства организации. Принятие решений по УП может быть затруднено такой обособленность, возможен субъективизм со стороны руководства подразделений и дублирование функций. Для того чтобы этого не произошло, необходимо постоянное согласование принимаемых и планируемых решений с высшим руководством.

**6. Федеративная модель** функционирует абсолютно децентрализовано. Стратегия УП, применяемые технологии, выполняемые функции направлены на рост экономической эффективности конкретного подразделения в организации. Данная обособленность подразделений является ключевой стратегической направленностью УП в организации. Преимуществами модели являются гибкость и адаптируемость. Минусы аналогичны предыдущей модели — рост конфликтности и напряжённости в коллективе за счёт обособленности структурных подразделений друг от друга, возможное дублирование функций и инициатив. Исправить ситуацию может кратковременное введение жесткого регулирования, чёткая система контроля, расстановка приоритетов.

**7. Целевая модель УП** (управление персоналом по целям). Поскольку организации функционируют в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды, периодически качественно и количественно меняется состав персонала, система управления персоналом также подстраивается под нужды организации. Служба УП не может находиться в неизменном состоянии и трансформируется в зависимости от стратегии и кадровой политики, принятой руководством в конкретный период времени. К примеру, служба УП растущей компании, преимущественно изменяется от функциональной модели к модели «HR бизнес-партнёра». В новой модели нанимают одного или двух HR бизнес-партнёров, перераспределяют функции УП, проводят деловую оценку персонала, и по её итогам осуществляют необходимое обучение всех сотрудников службы УП работе в рамках новой операционной модели «HR бизнес-партнёра». Вновь нанятые HR бизнес-партнёры помогают в разработке и реализации операционной модели. Изменение модели происходит в течение длительного периода, от нескольких месяцев до года, в зависимости от численности организации, комплексности выполняемых задач, текущего уровня системы управления.

**8. Гибкие модели УП.** Любая операционная модель УП, как уже отмечалось, обладает рядом преимуществ и недостатков, не может постоянно функционировать в организации. Факторы внешней и внутренней среды оказывают самое непосредственное влияние на ту управленческую систему, которая лежит в основе любой стратегии и политики УП. Основной проблемой любой модели УП является её обособленность и несвязанность с деятельностью организаций. Сотрудники службы УП и даже HR бизнес-партнёры не всегда осознают свою роль в деятельности организации, не видят своего прямого влияния на эффективность работы зарабатывающих подразделений, особенно в условиях новых информационных технологий и сервисов.

В связи с этим практики в области УП прогнозируют появление новой, более гибкой операционной модели, которая будет менее зависима от выполняемых функций. Большинство типовых функций будет автоматизировано, а специалисты службы персонала будут более связаны с бизнес-подразделениями на проектной основе. Принимая участие в конкретных бизнес-проектах, специалисты службы УП будут более приближены в своей деятельности к гибкой модели функционирования кадровых агентств, выполняющих конкретно поставленные, актуальные на данный момент задачи. Выполнение этих задач будет связано с теми

сотрудниками организации, которые реализуют определённые проекты. По мере реализации проектов будут меняться задачи и функции УП [4].

Простая реализация функций УП становится всё менее актуальна. А работа на проектной основе всё больше пользуется популярностью. Такая ситуация не может не оказаться на команде УП, на её руководстве, руководстве организации. Жёсткие централизованные модели будут характерны только в кризисных ситуациях развития организации, для текущего управления подойдут проектные и децентрализованные рабочие группы, которые будут внедрять решения и технологии, помогающие конечному пользователю — конкретному работнику с его нуждами.

## ВЫБОР ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ УП В ОРГАНИЗАЦИИ

Для наиболее рационального принятия решения о том, какую модель УП должна выбрать организация, важно понять, насколько выбранная модель будет соответствовать стилю руководства, принятому в компании. В частности, компания с большой степенью централизации безусловно совершенно обоснованно выберет централизованную модель УП. В организации, где сотрудники обладают самостоятельностью, логично будет выбрать наиболее гибкую модель УП.

Следующий критерий при выборе модели УП — соответствие существующей стратегии развития организации и бизнеса. Разработчики операционных моделей УП ранее сходились во мнении, что внедрение в организации той или иной модели — процесс, рассчитанный на несколько лет. Однако динамично меняющиеся условия внешней и внутренней среды организации, развитие бизнеса показывают, что у организации нет времени на такие глобальные изменения. Для того, чтобы процесс внедрения модели УП прошёл наиболее эффективно и быстро, компаниям целесообразно обратиться к консультантам, обладающим опытом проектной разработки и практического внедрения операционных моделей [8].

При выборе модели УП важно также определить ключевые компетенции и ожидания организации. В частности, при решении использовать модель «HR бизнес-партнёра» необходимо осуществить поиск и подбор профессионала с необходимым уровнем знаний и навыков, которые должны быть тщательно описаны и проанализированы. Ключевым фактором низкой эффективности по результатам внедрения операционных моделей УП, является несоответствие того, что в реальности необходимо организации и того, что на самом деле происходит в результате внедрения проекта. Данное несоответствие проявляется в невозможности интеграции организации в планируемую операционную модель УП. Новая модель УП подразумевает множество нововведений в обязанностях работников, взаимосвязях и отчётности. Данные параметры должны быть логически и структурно увязаны, понятны. Только в этом случае можно говорить о достижении желаемой эффективности. Кроме того, руководители должны учитывать, что внедрение новой операционной модели не должно ограничиваться только изменениями организационной структуры и функциональных взаимосвязей и подчинений. Операционная модель УП предполагает основательное изменение того, как происходит выполнение функций службы персонала, кто принимает в этом участие, как с помощью этих нововведений реализуется кадровая политика и стратегия организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Водахова А.А.* Модели управления персоналом [Текст] / А.А. Водахова // Экономика и социум. — 2023. — № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravlenie-personalom>
2. *Денисов А.М.* Особенности реализации отдельных типов операционных моделей управления персоналом в современных организациях [Текст] / А.М. Денисов // Гуманистические, социально-экономические и общественные науки. — 2022. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-realizatsii-otdelynyh-tipov-operatsionnyh-modeley-upravleniya-personalom-v-sovremennoy-organizatsiyah>
3. *Кальницкая И.В.* Управленческие решения в модели управления организацией [Текст] / И.В. Кальницкая, А.Н. Данилов // ОНВ. — 2024. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskie-resheniya-v-modeli-upravleniya-organizatsiey-1>
4. *Коновалова В.Г.* Гибридная модель работы: pro et contra [Текст] / В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 3. — С. 24–30.
5. *Куликов Ю.А.* Модели управления персоналом организации [Текст] / Ю.А. Куликов // Проблемы науки. — 2021. — № 7. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-personalom-organizatsii>
6. *Никифорова Э.Г.* Стратегический контроль в модели управления организацией [Текст] / Э.Г. Никифорова // Российское предпринимательство. — 2023. — № 16. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-kontrol-v-modeli-upravleniya-organizatsiey>
7. *Смирнова А.П.* Институциональная модель — одна из ведущих экономических моделей управления организацией [Текст] / А.П. Смирнова // Вестник СГТУ. — 2022. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-model-odna-iz-veduschihih-ekonomiceskikh-modeley-upravleniya-organizatsiey>
8. *Чварков В.О.* Интегрированные системы HR-данных (HRIS) в функции управления персоналом: эволюция развития, подходы к определению, конкурентные преимущества и проблемы современного развития [Текст] / В.О. Чварков, Н.В. Громова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 1. — С. 62–68.
9. Интернет-ресурс: Новая операционная модель HR [Электронный ресурс]. — URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/850290402.html>
10. Интернет-ресурс: 5 типов операционных моделей HR: полное руководство [Электронный ресурс]. — URL: <https://dzen.ru/a/YxsKEHNEfWD2TUCo>
11. Интернет-ресурс: Практики оценки персонала в России. [Электронный ресурс]. — URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/ЭКОПСИ\\_Практики\\_оценки\\_персонала\\_в\\_России\\_2024%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/ЭКОПСИ_Практики_оценки_персонала_в_России_2024%20(3).pdf)
12. Inga Lapiņa, Gunta Maurāne Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility, Procedia — Social and Behavioral Sciences 110:577–586, EU Business School Barcelona. Barcelona, Spain, January 2024.

13. Kathy Monks Models of Personnel Management: A Means of Understanding the Diversity of Personnel Practices? Human Resource Management Journal, 3(2):29–41. Dublin City University, 2022

## REFERENCES

1. Vodakhova A.A. Modeli upravleniya personalom // E'konomika i sotsium, 2023, no. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravlenie-personalom>
2. Denisov A.M. Osobennosti realizatsii otdel'nykh tipov operatsionnykh modelej upravleniya personalom v sovremennoy organizatsiyakh // Gumanitarnye, sotsial'noe i obshchestvennye nauki, 2022, no. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-realizatsii-otdelynyh-tipov-operatsionnyh-modeley-upravleniya-personalom-v-sovremennoy-organizatsiyah>
3. Kal'niczkaya I.V., Danilov A.N. Upravlencheskie resheniya v modeli upravleniya organizatsiej // ONV, 2024, no. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskie-resheniya-v-modeli-upravleniya-organizatsiey-1>
4. Konovalova V.G. Gibridnaya model' raboty: pro et contra // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii, 2024, no. 3, pp. 24–30.
5. Kulikov Yu.A. Modeli upravleniya personalom organizatsii // Problemy nauki, 2021, no. 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-personalom-organizatsii>
6. Nikiforova E.G. Strategicheskij kontrol' v modeli upravleniya organizatsiej // Rossijskoe predprinimatel'stvo, 2023, no. 16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-kontrol-v-modeli-upravleniya-organizatsiey>
7. Smirnova A.P. Institutsional'naya model' — odna iz vedushhih ekonomiceskikh modelej upravleniya organizatsiej // Vestnik SGTU, 2022, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-model-odna-iz-veduschih-ekonomiceskikh-modeley-upravleniya-organizatsiey>
8. Chvarkov V.O., Gromova N.V. Integrirovannye sistemy HR-dannykh (HRIS) v funktsii upravleniya personalom: e'voljutsiya razvitiya, podkhody k opredeleniyu, konkurentnye preimushhestva i problemy sovremennoy razvitiya // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii, 2024, no. 1, pp. 62–68.
9. Internet-resurs: Novaya operatsionnaya model' HR [Elektronnyj resurs]. URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/850290402.html>
10. Internet-resurs: 5 tipov operatsionnykh modelej HR: polnoe rukovodstvo [Elektronnyj resurs]. URL: <https://dzen.ru/a/YxsKEHNEfWD2TUCo>
11. Internet-resurs: Praktiki otsenki personala v Rossii [Elektronnyj resurs]. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/E'KOPSI\\_Praktiki\\_ocenki\\_personalala\\_v\\_Rossii\\_2024%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/E'KOPSI_Praktiki_ocenki_personalala_v_Rossii_2024%20(3).pdf)
12. Inga Lapiņa, Gunta Maurāne Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility, Procedia — Social and Behavioral Sciences 110:577–586, EU Business School Barcelona. Barcelona, Spain, January 2024.
13. Kathy Monks Models of Personnel Management: A Means of Understanding the Diversity of Personnel Practices? Human Resource Management Journal, 3(2):29–41. Dublin City University, 2022