

## Креативное управление кадрами регионального АПК в условиях макроэкономической нестабильности

К. П. Стожко<sup>1✉</sup>, Д. К. Стожко<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия

<sup>2</sup> Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

✉ E-mail: kostskp@mail.ru

**Аннотация.** Целью исследования является анализ и оценка креативных инновационных технологий управления кадрами предприятий АПК в условиях макроэкономической нестабильности и неопределенности. Развитие инновационных технологий выступает важным условием формирования креативного менеджмента персонала предприятий. В условиях перехода к новому технологическому укладу и современной научно-промышленной революции возникают и получают свое развитие принципиально новые технологии управления человеческими ресурсами. Современное общество – это общество нового типа, «общество риска». Поэтому креативный менеджмент включает в себя не только инновационные подходы к решению задач кадровой политики, но и новые технологии работы с рисками. В условиях нарастающей макроэкономической нестабильности и неопределенности креативное управление кадрами представляет собой риск-ориентированную практику подбора, расстановки и организации работы специалистов, развития их профессиональных качеств. **Методы исследования.** В исследовании использованы методы структурно-функционального, программно-целевого и компаративного анализа. Предметом исследования являются новые технологии риск-ориентированного креативного управления персоналом предприятий АПК. Объектом исследования является система управления кадрами как составной элемент системы социально-трудовых отношений. **Результаты исследования.** Выявлены основные факторы макроэкономической нестабильности и неопределенности. Дана развернутая классификация существующих кадровых рисков. Раскрыты особенности и проанализирована практика новых технологий кадрового менеджмента (блокчейн, краудстаффинг, краудфандинг, краудсорсинг и др.). Показаны сложности адаптации креативных технологий кадрового менеджмента к современным условиям. Аргументирован тезис о целесообразности развития практики трудового самоуправления на современных предприятиях. **Научная новизна.** Сформулирована и аргументирована авторская трактовка сущности креативного менеджмента персонала, раскрыто его отличие от инновационного менеджмента. Показано важнейшее проявление креативности менеджмента персонала, связанное с управлением кадровыми рисками в условиях макроэкономической нестабильности.

**Ключевые слова:** кадры, креативный менеджмент, макроэкономическая нестабильность, риски, устойчивое развитие.

**Для цитирования:** Стожко К. П., Стожко Д. К. Креативное управление кадрами регионального АПК в условиях макроэкономической нестабильности // Аграрный вестник Урала. 2020. № 10 (201). С. 73–83. DOI: ...

**Дата поступления статьи:** 20.07.2020.

### Постановка проблемы (Introduction)

В настоящее время мировая экономика переживает новую парадигму в своем развитии. Суть ее заключается в переосмыслении содержания прежней идеи устойчивого развития хозяйства и ориентации субъектов хозяйственной деятельности на принципиально новые условия, суть которых состоит в быстрых изменениях [1, с. 183]. Экономика, по определению, представляет собой многофакторную и высокорисковую модель развития, в которой разные факторы по-разному влияют на ее состояние. Именно поэтому экономисты рассматривают экономическую систему двояко: в стадии покоя (равновесия) и в стадии развития (движения). Поскольку изменения в экономике происходят все чаще и решительнее, необходимы новые технологии управления такими изменениями. Важнейшим направлением развития таких технологий является кадровая политика предприятий. Целью исследования является

анализ и оценка креативных инновационных технологий управления кадрами предприятий АПК в условиях макроэкономической нестабильности и неопределенности.

### Методология и методы исследования (Methods)

В исследовании использованы методы структурно-функционального, программно-целевого и компаративного анализа. Предметом исследования являются новые технологии риск-ориентированного креативного управления персоналом предприятий АПК. Объектом исследования является система управления кадрами как составной элемент системы социально-трудовых отношений.

### Результаты (Results)

Инновационные технологии в сфере управления кадрами появляются в связи с изменением наших представлений о самом работнике, о его личности, характере, возможностях и функциях. Эти изменения представлены в таблице 1.

Таблица 1

## Трансформация представлений о работнике

Критерий	Человек экономический (homo economicus)	Человек социальный (homo socium)	Человек ответственный (homo responsibility)	Человек творческий (homo creativity)
Тип общества	Индустриальное общество	Постиндустриальное общество	Технотронное общество	Общество риска
Главная ценность предприятия	Техника, технология	Социальная инженерия, система управления	Производственная дисциплина	Творческий потенциал личности, профессионализм
Основной вид труда	Физический труд	Коллективный труд	Персональный труд	Интеллектуальный труд
Главное в системе мотивации	Денежное вознаграждение	Общественное признание	Исполнение долга	Самореализация личности
Главная цель предприятия	Экономическая эффективность	Социальная эффективность	Организационная эффективность	Личностное развитие
Механизм регулирования действий персонала	НОТ	Корпоративная культура	КСО	Трудовое самоуправление
Научные концепции (авторы)	Ф. Тейлор, Г. Файоль, Л. Урвик	Э. Мейо, М. Фоллет, У. Браун	Э. Фриман, М. Клерксон, Дж. Элкингтон	Ф. Герцберг, А. Ансофф, Д. Норт

Table 1

## Transforming employee perceptions

Criterion	Economic man (homo economicus)	Social man (homo socium)	Responsible man (homo responsibility)	Creative man (homo creativity)
Society type	Industrial society	Post-industrial society	Technotronic society	Risk society
The main value of the enterprise	Technique, technology	Social engineering, control system	Production discipline	Creative potential of the individual, professionalism
The main type of labor	Physical work	Collective labor	Personal labor	Intellectual work
The main thing in the motivation system	Monetary reward	Public acceptance	Discharge of duty	Self-realization of personality
The main goal of the enterprise	Economic efficiency	Social efficiency	Organizational effectiveness	Personal development
Mechanism for regulating personnel actions	NOT	Corporate culture	CSR	Labor self-government
Scientific concepts (authors)	F. Taylor, G. Faill, L. Urvik	E. Mayo, M. Follett, W. Brown	E. Freeman, M. Clarkson, J. Elkington	F. Herzberg, A. Ansoff, D. North

На содержание и особенности современных технологий оказывают свое влияние разные экзогенные и эндогенные факторы, среди которых можно назвать следующие:

1) сохранение кризисной ситуации в мировой и отечественной экономике;

2) нарастание общей макроэкономической нестабильности, неопределенности и турбулентности.

Среди специальных факторов, определяющих характер и динамику разработки и внедрения инновационных технологий управления кадрами, необходимо отметить следующие причины:

1) произошедшая еще в середине XX века «революцию управляющих», в результате которой произошло отделение капитала-собственности от капитала-функции [2]. К текущему моменту она исчерпала свой потенциал и привела к колоссальной бюрократизации управления;

2) низкое качество современной системы управления национальной экономикой, которое не соответствует вызовам времени. Непрофессионализм в системе управления стал причиной того, что из 144 государств, входящих в ОЭСР (Организация сотрудничества и развития) Российская Федерация занимает 53 место по уровню конкурентоспособности национальной экономики [1, с. 181];

3) несоответствие уровня оплаты труда менеджмента качеству самого управления;

4) имитация инновационных технологий управления персоналом, их отрыв от реальных условий организации и осуществления труда;

5) коррупция в системе управления и ее хабиутализация [3];

6) неадаптированность ряда импортируемых социальных инженерий и управленческих технологий к российским условиям, не учитывающим особенности российской культуры, менталитета россиян.

В целом такую ситуацию можно охарактеризовать как *проктопию* (термин Э. Тоффлера), которая объективно мешает устойчивому социально-экономическому развитию.

Концепт «устойчивого развития» появился в 70-х годах XX века. Однако прошла четверть века с момента появления «Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» и Указа Президента РФ «О государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития» (1996). На текущий момент российская экономика в целом и аграрная экономика в частности оказались в ус-

ловиях неуклонно растущих рисков, неопределенности и нестабильности. Серьезными препятствиями для перехода российской экономики к устойчивому развитию стали деформация интеграционных процессов в мировой экономике и политика санкций со стороны ряда крупных западных держав [4]. Существуют и другие системные факторы, связанные с колоссальным физическим и моральным износом основных фондов и инфраструктуры. Например, высокая степень амортизационного износа земли как экономического ресурса и инфраструктуры современного АПК [5].

Тем не менее научная разработка и практическая апробация инновационных технологий продолжают. Это обусловлено переходом современного общества к ново-

му технологическому укладу и новой (четвертой) промышленной и научной революцией [6]. Изменился и тип самого общества. Современное общество постепенно превратилось из постиндустриального (Д. Белл) и технотронного (З. Бжезинский) в «общество риска» (У. Бек). Рисками считаются вероятные угрозы человеку, которые порождаются экзогенными и эндогенными причинами. Особую роль играют кадровые риски, под которыми понимаются угрозы, складывающиеся в условиях макроэкономической турбулентности не только для предприятий, но и непосредственно для самих работников (с фр. *cadre* – «личное»). Правоммерно выделение кадровых рисков в качестве самостоятельных рисков, классификация которых представлена в таблице 2.

Таблица 2  
Классификация кадровых рисков

Признак	Виды кадровых рисков	Описание рисков
По функциям управления	Риски планирования	Ошибки в разработке кадровой политики, ошибки планирования потребностей и требований к персоналу
	Риски отбора персонала	Риски, связанные с привлечением, подбором, наймом, адаптацией, ротацией, сокращением и другими формами увольнения персонала
	Риски оценки персонала	Риски, связанные с оценкой персонала и формированием кадрового резерва компании
	Риски развития персонала	Риски, связанные с реализацией внутренних и внешних форм обучения, управлением профессиональной карьерой
	Трудовые риски	Риски, связанные с аутстаффингом, системами стимулирования, организацией и эргономикой труда
	Риски мотивации	Риски, связанные с моральной и иными формами нематериальной мотивации персонала
	Риски культуры	Риски, связанные с организационной культурой, корпоративными мероприятиями по поддержке командного духа
По видам потерь	Финансовые	Риски, связанные с утратой денежных средств
	Информационные	Риски, связанные с утечкой коммерческой информации
	Материально-технические	Риски, связанные с ущербом объектам материально-технической базы компании
	Моральные	Риски нанесения морального ущерба сотрудникам или имиджу компании вследствие распространения недобросовестной информации
	Квалификационные	Риски утраты сотрудниками знаний, умений и навыков или их недополучения в ходе повышения квалификации
	Кадровые	Риски потери ключевых сотрудников в результате увольнений, потери трудоспособности или смерти
По возможности диверсификации	Системные	Риски, связанные с конкретными кадровыми решениями (принять, обучить, переместить, сократить)
	Специфические	
По периоду действия	Краткосрочные	Использование механизмов распределения ущерба
	Долгосрочные	Требуется капитализация средств для возмещения ущерба
По степени предсказуемости	Ожидаемые	Риски потери трудоспособности по старости
	Прогнозируемые	Риски профессиональных заболеваний и в связи с материнством
	Непредвиденные	Риски, вызванные катастрофическими внешними событиями
По степени допустимости	Минимальные	Характеризуется уровнем возможных потерь прибыли не более 25 %
	Повышенные	Допустимые потери расчетной прибыли 25–50 %
	Критические	Потери прибыли могут возникнуть в диапазоне 50–75 %
	Недопустимые	Коэффициент риска в 75–100 % находится в зоне угрозы банкротства

Table 2  
Classification of personnel risks

<i>Sign</i>	<i>Types of HR risks</i>	<i>Description of risks</i>
<i>By function of management</i>	<i>Planning risks</i>	<i>Errors in the development of personnel policy, errors in planning needs and requirements for personnel</i>
	<i>Personnel selection risks</i>	<i>Risks associated with attraction, selection, recruitment, adaptation, rotation, reduction and other forms of dismissal of personnel</i>
	<i>Personnel assessment risks</i>	<i>Risks associated with personnel assessment and the formation of the company's talent pool</i>
	<i>Personnel development risks</i>	<i>Risks associated with the implementation of internal and external forms of training, professional career management</i>
	<i>Labor risks</i>	<i>Risks associated with outstaffing, incentive systems, organization and work ergonomics</i>
	<i>Motivation risks</i>	<i>Risks associated with moral and other forms of non-material motivation of personnel</i>
	<i>Culture risks</i>	<i>Risks associated with organizational culture, corporate events to support team spirit</i>
<i>By types of losses</i>	<i>Financial</i>	<i>Risks associated with loss of funds</i>
	<i>Information</i>	<i>Risks associated with leakage of commercial information</i>
	<i>Material and technical</i>	<i>Risks associated with damage to facilities of the company's material and technical base</i>
	<i>Moral</i>	<i>Risks of moral damage to employees or the company's image due to the dissemination of unfair information</i>
	<i>Qualifying</i>	<i>Risks of loss of knowledge, skills and abilities by employees or their lack during professional development</i>
	<i>Personnel</i>	<i>Risks of loss of key employees as a result of layoffs, disability or death</i>
<i>Where possible diversification</i>	<i>Systemic</i>	<i>Risks associated with specific personnel decisions (accept, train, relocate, reduce)</i>
	<i>Specific</i>	
<i>By the period of action</i>	<i>Short</i>	<i>Use of damage sharing mechanisms</i>
	<i>Long term</i>	<i>Capitalization of funds required to compensate for damage</i>
<i>By the degree of predictability</i>	<i>Expected</i>	<i>Disability risks due to old age</i>
	<i>Projected</i>	<i>Risks of occupational diseases and in connection with maternity</i>
	<i>Unexpected</i>	<i>Risks caused by catastrophic external events</i>
<i>By degree of admissibility</i>	<i>Minimal</i>	<i>It is characterized by a level of possible profit losses of no more than 25 %</i>
	<i>Elevated</i>	<i>Permissible loss of estimated profit 25–50 %</i>
	<i>Critical</i>	<i>Profit losses can occur in the range of 50–75 %</i>
	<i>Invalid</i>	<i>A risk ratio of 75–100 % is in the bankruptcy threat zone</i>

Для предотвращения или минимизации кадровых рисков в настоящее время используется ряд относительно новых технологий управления персоналом и выполнения управленческих функций: краудстаффинг; краудсорсинг; краудфандинг.

*Краудстаффинг* представляет собой наем лояльной администрации предприятий рабочей силы, привлечение внешних работников к осуществлению определенных управленческих функций. Например, в качестве экспертов, инспекторов, арбитров, потребителей и т. д. Такая технология призвана дать администрации независимую оценку тех или иных результатов ее деятельности. Но поскольку она основана на использовании только лояльных работников, непредвзятая и объективная оценка оказывается проблематичной.

*Краудсорсинг* представляет собой практику передачи администрацией предприятия или учреждения отдельных функций работы с кадрами сторонним структурам (организациям, учреждениям, конкретным менеджерам). Результатом такой практики может служить, например, передача функции подбора персонала рекрутинговым компаниям, работающим с конкретными предприятиями

(на основе как официального договора, так и публичной оферты – неформального соглашения). Примером краудсорсинга может служить и практика назначения внешнего управляющего, конкурсного управляющего, арбитражного управляющего и т. д. Например, передача функции по реализации тех или иных материальных или финансовых ресурсов предприятия на аукционе, конкурсе и иных торгах.

В определенном смысле краудсорсинг напоминает аутсорсинг – практику передачи непрофильных для организации функций сторонним специализированным структурам (субъектам).

*Краудфандинг* представляет собой практику привлечения собственных сотрудников в качестве соинвесторов при финансировании и реализации тех или иных управленческих решений. В качестве таковых могут выступать, например, администрация высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов и авторы научных журналов, сборников или монографий, которые осуществляют совместное финансирование проекта «на паях». Это может быть практика паритетных отношений и дотационного финансирования. Ярким примером такого кра-



удфандинга является также закупка оргтехники или осуществление текущего ремонта совместными силами (усилиями) администрации и работников.

Такое совместное участие вроде бы призвано обеспечить более устойчивое развитие предприятий. Но в силу крайне низкого уровня доходов работников краудтфандинг не находит своего широкого применения в российской практике. Этому способствует и огромное социально-экономическое неравенство, сложившееся в современном российском обществе. И хотя существует несколько типов краудфандинговых площадок [7], данная практика в большей степени используется на Западе [8].

Существуют и другие «новаторские» технологии. Например, технология так называемых «эффективных контрактов» и «умных контрактов». Однако до сих пор нет единых критериев оценки персонала в рамках таких контрактов, а их показатели и требования часто носят формальный и необоснованный характер. При внесении через такие контракты дополнительных обременений и ограничений в отношении между менеджментом и работниками предприятие порой оказывается перед лицом дихотомии – антагонистического (непримиримого) противоречия со своим персоналом.

Практическим итогом такой дихотомии могут служить пассивные (уход по собственному желанию, рост текучести кадров и т. д.) и активные (забастовки, локауты, судебные иски и др.) формы социальной оппозиции наемных работников. По мере расширения практики использования так называемых «эффективных контрактов» в стране уже развернулось целое массовое движение против данной практики. И оно будет нарастать до тех пор, пока администрация не прекратит нарушать законные права работников и действующие нормы права, по отношению к которым все административно-нормативные установки носят вторичный характер.

Еще одним образцом инновационных технологий в сфере кадрового менеджмента является практика *блокчейна*. Данная технология представляет собой непрерывную систему фиксирования данных, которые не удаляются по мере изменения системы, а только дополняются (с англ. *blockchain* – «цепочка блоков»). В основе данной технологии лежат три главных принципа: открытость, системность (распределенность) и защищенность. Об этой технологии начали говорить в начале 90-х годов XX века, но активное ее обсуждение получило развитие только с 2008 года. Позднее этим термином стали обозначать любые транзакции (в том числе и в сфере трудовых отношений), которые основывались на ведении постоянного параметрического банка данных.

Иными словами, блокчейн – это непрерывное электронное досье, фиксирующее все параметры объекта и сделки с ним. Оно в определенном смысле может быть рассмотрено как клиентская база с тем лишь дополнением, что на каждого потенциального кандидата (клиента) заведено досье, в котором постоянно накапливается (а не уничтожается) информация.

Для эффективного использования данной технологии необходимы определенные условия. Среди них интернет, система защиты, заинтересованность различных сторон в

использовании блокчейна, необходимость в техническом обеспечении вычислительной мощности, потребность в едином универсальном подходе к реализации блокчейна, кросс-функциональный характер использования, большие масштабы решаемых проблем, развитие профессиональных сообществ, наличие разных видов блокчейна [10, с. 489].

Развитие технологии блокчейна неизбежно меняет характер системы управления трудовыми ресурсами. И не только персонала предприятия, т. е. функционирующих работников, но и управление именно ресурсами, т. е. потенциальной рабочей силой, сведения о которой уже содержатся в блокчейне. По сути, это определенный электронный банк данных, использование которого может не только существенно ускорить подбор и расстановку кадров, поиск необходимых специалистов, но и сформировать принципиально новые модели бизнеса.

Применение технологии блокчейна ведет к изменениям в организационной структуре предприятий:

- 1) минимизируются потребности в содержании части управленческого аппарата, так как отпадает потребность в оформлении документов;
- 2) пропадает потребность в посредниках на рынке (банки, агенты, перевозчики, риелторы, представители и т. д.);
- 3) возрастает уровень доверия при личном участии в транзакции (без посредников), который будет подтверждаться и в дальнейшем;
- 4) появляется возможность использования смарт-контракта для осуществления единичной (разовой) транзакции.

Наконец, технология блокчейна может использоваться по следующим направлениям:

- 1) проверка и поддержка уровня образования и эффективности работника;
- 2) повышение производительности труда за счет его автоматизации и компьютеризации;
- 3) повышение мобильности персонала и управления им;
- 4) поиск кандидатов на вакантные должности и переговоры с ними;
- 5) противодействие мошенничеству в области организации труда со стороны работников и работодателей [10, с. 491].

Конкретным инструментом при реализации технологии блокчейна становится не обычный трудовой договор, к которому все привыкли, а так называемый умный контракт – компьютерный протокол, используемый для оформления транзакции (сделки по трудоустройству). [11].

Подобно умному дому, в котором все процессы жизнеобеспечения полностью автоматизированы, умный контракт автоматически предполагает сохранение баланса интересов между работодателем и работником.

Это предполагает своевременную индексацию заработной платы, юридическое сопровождение действий работника, его социальную защиту, мониторинг изменений во внешней и внутренней среде предприятия.

Однако использование блокчейн-технологии в сфере управления трудовыми ресурсами имеет и определенные

недостатки. Во-первых, это потенциальный доступ третьих лиц к личным данным. Хакерские технологии давно сделали такие цепочки блоков слабо защищенными от взлома и проникновения. Соответственно, опубликование каких-либо сведений о том или ином работнике или кандидате на должность может нанести ущерб как самому человеку, так и предприятию. Например, обнародование информации о судимости (даже погашенной) или о скандальном разводе и т. д. могут обрушить имидж предприятия или рейтинг компании.

Во-вторых, накопление устаревшей информации ведет к увеличению массива такой информации и усложняет ее обработку. В такой ситуации может возникнуть неопределенность. Принято считать, что неопределенность есть результат недостаточной или несвоевременной информации либо дезинформации. Но точно так же неопределенность может возникнуть в силу переизбытка информации и невозможности ее своевременной и качественной обработки (например, необходимость длительной проверки). Соответственно, меняется и динамика управления трудовыми ресурсами. Затраты времени со стороны менеджмента на проверку и перепроверку большого числа параметров могут привести к потере ценных кадров либо к их преднамеренной дискредитации. Появление сомнений или подозрений – точно такой же вирус в системе управления трудовыми ресурсами предприятия, как и открытое недоверие или даже служебное злоупотребление.

Точное определение неопределенности приводят М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, когда утверждают, что «неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации» [12, с. 118].

В-третьих, рост масштабов и объемов информации ставит перед системой управления трудовыми ресурсами предприятия острую проблему правильной ее интерпретации. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

Таким образом, накопление информации в случае использования технологии блокчейна создает информационную перегрузку, когда волны информации «захлестывают восприятие», что, естественно, создает новые риски и во внутренней среде предприятия. Эта нагрузка касается:

- 1) состава и количественных показателей трудовых ресурсов предприятия;
- 2) взаимосвязи между формированием и эффективностью использования работников;
- 3) инструментария управления трудовыми ресурсами предприятия;
- 4) условий управления трудовыми ресурсами предприятий;
- 5) критериев принятия управленческих решений;
- 6) соотношения экономических и гуманистических целей предприятия;
- 7) набора, расстановки и аттестации кадров на предприятии;

8) сегментации трудовых ресурсов и планирования их использования.

При этом влияние, оказываемое информационной перегрузкой на управление трудовыми ресурсами предприятия, ведет к росту бумажной работы, формализации управления, волоките, а в конечном счете – к диффузии требований, которые администрация предприятия предъявляет своим работникам. Так называемые экстрафункциональные требования, куда входят ожидания, связанные с поведением, не касающиеся выполнения конкретных трудовых задач, являются крайне сложными для их развернутого определения. Это оставляет широкое поле для волюнтаризма и злоупотреблений со стороны администрации предприятия. Одно дело, когда такие трансфункциональные требования касаются элементов корпоративной культуры (вежливость, пунктуальность, отзывчивость, честность, приветливость и т. д.). И совершенно другое дело, когда они связаны с доношением, раболепием, подхалимством, конформизмом и др. В такой ситуации еще больше возрастают риски и неопределенность. Но и тогда, когда «действие сопряжено с риском, сбор дополнительной информации служит оправданием для бездействия». Тогда видимость работы подменяет саму работу, показательная активность заменяет реальную инициативу, а вместо обновления и развития система управления деградирует и разлагается.

Ярким проявлением такой деградации системы управления трудовыми ресурсами на предприятии является практика закручивания гаек, усиление контроля со стороны менеджмента над деятельностью работников. Под самыми благовидными предложениями администрация предприятий применяет технологии слежения за работниками (камеры в цехах, офисах, аудиториях), использует сексотов (секретных сотрудников) для сбора информации о конкретных персоналиях и т. д.

Система такого тотального контроля основана на всеобъемлющем учете и сборе максимально полной информации. Ее называют контроллингом, который приобретает все большее значение в связи со следующими обстоятельствами:

- 1) неустойчивость условий и характеристик внешней среды;
- 2) рост объема информации и повышение значимости обеспечения оперативных, тактических и стратегических управленческих решений;
- 3) усложнение систем управления;
- 4) повышение интернационализации рыночных отношений и предпринимательской деятельности;
- 5) потребность практики в комплексной методической и инструментальной базах для поддержки основных функций менеджмента;
- 6) усиление функции координации в процессе подготовки и реализации предпринимательской деятельности [13, с. 108].

При этом существует три основных подхода к организации контроллинга:

- 1) создание специального структурного подразделения на самом предприятии;

2) аутсорсинг, передача функций учета и контроля (полностью или частично) внешним институтам (специалистам, экспертам, специализированным фирмам);

3) косорсинг, или смешанный вариант.

В связи с этим можно отметить, что динамика развития управления трудовыми ресурсами на предприятиях в современных условиях носит характер единства и борьбы двух противоположных тенденций. С одной стороны, это тенденция к централизации управления, усилению учета и контроля. С другой стороны, тенденция к развитию трудового и социального самоуправления, расширению автономии работника. Преобладание той или иной тенденции обусловлено характером и динамикой макроэкономической нестабильности и рисков. Так, в экстремальных условиях преобладает первая из названных тенденций, в благоприятных условиях – вторая. Их диалектическое единство иллюстрирует действие конкретного закона диалектики – закона отрицания отрицания. Именно с такой теоретико-методологической базы и следует изучать сингулярность и динамику не только развития системы управления трудовыми ресурсами на предприятии, но и процесс воспроизводства самих трудовых ресурсов в целом.

Общий тренд развития системы управления трудовыми ресурсами предприятий свидетельствует о том, что развитие идет следующим образом. Во-первых, в направлении повышения степени собственной динамичности такой системы. Во-вторых, в направлении увеличения степени ее совершенства. В-третьих, неравномерно, т. е. через возникновение и преодоление различных противоречий, причем, чем сложнее организация системы управления, тем более неравномерно и противоречиво ее развитие. В-четвертых, до определенного предела, за которым система управления трудовыми ресурсами включается в более общую систему (надсистему) организации в качестве одной из ее частей.

Еще одним довольно эффективным вариантом креативного управления кадрами является мотивационная диверсификация, сочетание и комбинирование материальных и нематериальных стимулов. Проведенный анализ такого подхода к стимулированию труда на ряде предприятий регионального АПК показал рост удельного значения нематериальных форм стимулирования (см. рис.).

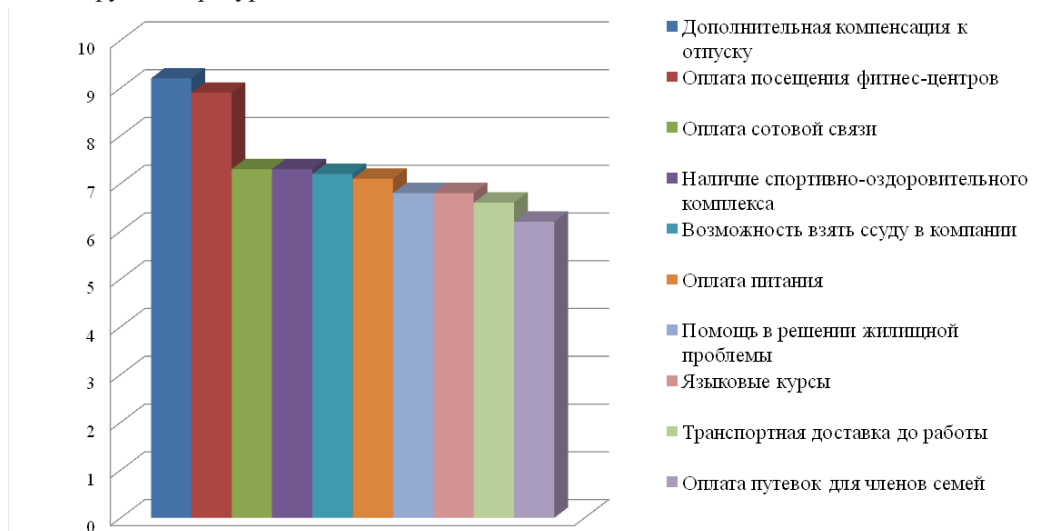


Рис. Индекс востребованности наиболее значимых для работников мотивационных программ незарплатного характера (2015–2019 гг.)

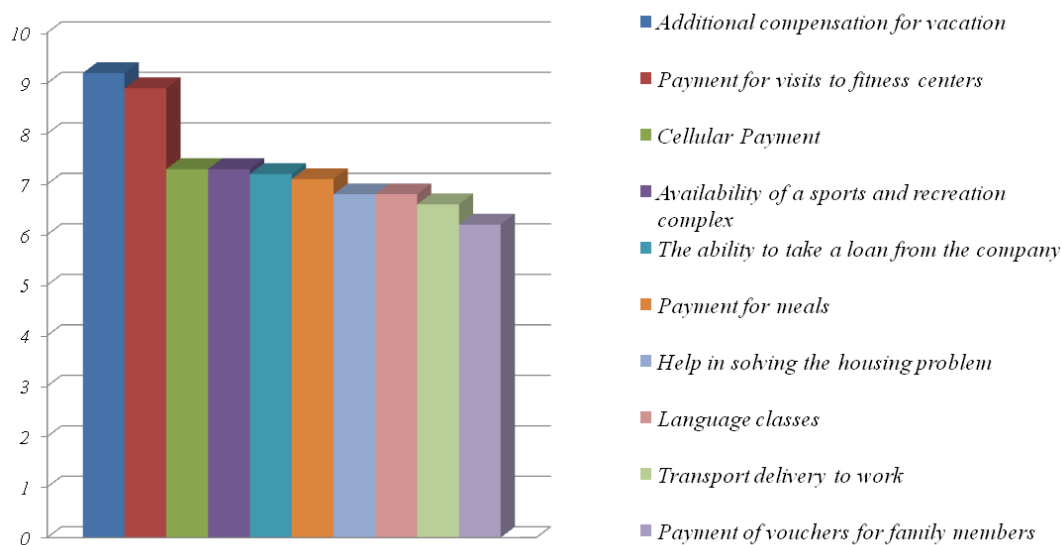


Fig. The index of the demand for the most significant non-salary incentive programs for employees (2015–2019)

Таблица 3

## Технологии оценки профессиональных свойств и качеств работника

Источник информации	Методы оценки	Результаты оценки
1. Личные дела 2. Личные перспективные планы деловой карьеры работников 3. Линейные руководители 4. Коллеги (несколько человек) 5. Смежники 6. Подчиненные 8. Самооценки 8. Психологическая характеристика	1. Экспертные оценки результатов выполнения должностных обязанностей 2. Оценочная таблица профессионально значимых качеств работника 3. Наблюдение 4. Беседы и консультации 5. Ведение записей 6. Личные планы и ответы работника 7. Тестирование 8. Анкета работника	1. Оценки работника в динамике (по оценочному табелю) 2. Отчет с обоснованием надежности оценок, анализом источников возможных искажений результатов оценивания 3. Рекомендации по направлениям обучения и корректировке поведения 4. Рекомендации к выдвижению на руководящую должность или отказу

Table 3

## Technologies for assessing the professional properties and qualities of an employee

A source of information	Assessment methods	Evaluation results
1. Personal files 2. Personal promising business careers of employees 3. Line managers 4. Colleagues (several people) 5. Subcontractors 6. Subordinates 8. Self-assessments 8. Psychological characteristics	1. Expert assessments of the results of the performance of official duties 2. Evaluation table of professionally significant qualities of the employee 3. Observation 4. Conversations and consultations 5. Record keeping 6. Personal plans and employee responses 7. Testing 8. Employee questionnaire	1. Estimates of the worker in dynamics (according to the assessment report card) 2. A report justifying the reliability of estimates, analysis of sources of possible distortions of the assessment results 3. Recommendations for areas of study and behavior correction 4. Recommendations for promotion to a managerial position or refusal.

В связи с этим необходимо подчеркнуть, что не все инновационные технологии в сфере управления человеческими ресурсами являются креативными. Различие здесь состоит в том, что новое – это далеко не всегда объективно лучшее, оно может быть и худшим по отношению к предыдущему решению, и может навредить. Тогда как креативное – это не просто инновационное, но еще и объективно лучшее, несущее безусловную пользу всем участникам системы социально-трудовых отношений.

Целями креативного менеджмента персонала являются развитие профессиональных качеств работников и решение стратегических задач предприятия. Для этого используются разные технологии оценки профессиональных качеств работников, которые помогают выбрать правильные технологии кадрового управления [14], [15]. Они представлены в таблице 3.

Приведенные в таблице методы оценки профессиональных свойств работников далеко не исчерпывающие. Тем более что одним из важных направлений развития технологии управления кадрами становится практика рабочего самоуправления с присущими ей собственными методами оценок. Одним из направлений в развитии такого самоуправления является создание народных предприятий или «предприятий с собственностью самих рабочих». Опыт создания таких предприятий и развития рабочего самоуправления в России достаточно богат. Еще в 1799 г. владелец Московской Трехгорной мануфактуры Прохоров передал своим рабочим по договору значительную часть управленческих функций. А в 1803 г. Краснохолмская бумажная фабрика под Петербургом по договору с хозяином перешла в управление рабочих. Мало кто сегодня знает и о том, что знаменитая Транссибирская железная дорога строилась трудовыми артелями (также самоуправляемая

организация). Процессы развития трудового самоуправления и модернизации всей системы кадрового менеджмента набирают силу и в сфере регионального АПК [16], [17].

**Обсуждение и выводы (Discussion and Conclusion)**

В качестве выводов проведенного исследования необходимо отметить, что в настоящее время происходит формирование сравнительно новой области теории управления – риск-ориентированного подхода, или риск-менеджмента. Среди работ в области риск-ориентированного управления персоналом предприятий (трудовыми ресурсами) можно назвать труды таких зарубежных авторов, как У. Бек, П. Боксел, Ф. Вудкок, Б. Карлофф, Х. Маккей, Р. Пиндайк, Д. Рубинфельд, Д. Фрэнсис, а также отечественных авторов, таких как И. Т. Балабанов, К. В. Баландин, В. М. Безденежных, В. А. Буланичев, В. А. Дадалко, Т. В. Доложенко, Н. Н. Малашихина, Л. С. Малкова, Н. Г. Синявский, А. С. Соснин, Е. Е. Фролова.

Естественно, встает вопрос о соотношении риск-ориентированного менеджмента и креативного менеджмента. Ряд исследователей (О. С. Белокрылова, Е. П. Киселица, Н. Н. Малашихина, Ю. Шумилова и др.) полагают, что ориентация на работу с рисками является сущностной чертой креативного менеджмента. Другие авторы считают, что креативный менеджмент может быть и в условиях стабильной экономики, устойчивого ее состояния. В связи с этим особое внимание уделяется таким креативным технологиям, как бриколаж, синектика, асфатроника, диджитализация управления персоналом [18–20]. Особым вниманием пользуется и проблематика развития социального самоуправления. Выходит специальный журнал «Самоуправление».

Однако исследованные нами инновационные технологии кадрового менеджмента далеко не всегда и не во всем



применимы в аграрной экономике в условиях макроэкономической нестабильности. Дело в том, что они нуждаются в существенной модернизации и адаптации к конкретным особенностям сельскохозяйственного производства, а также должны учитывать переход к новому технологическому укладу и к новой модели общественного производства.

Дальнейшая разработка принципиально новых креативных технологий управления человеческими ресурсами, а также совершенствование уже имеющихся технологий представляет собой одну из наиболее значимых проблем всей теории и практики управления в условиях макроэкономической нестабильности.

### Библиографический список

1. Марков Д. А., Маркова Н. А. Быстрореагирующее производство как концепция повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Пермского национально-исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2016. № 2. С. 181–192.
2. Galbraith J. K. *New Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press, 2015. 576 p.
3. Невинский В. В. Коррупция в России: системные меры противодействия // Журнал российского права. 2017. № 1. С. 62–72. DOI: 10.12737/23703.
4. Тимофеев И. Н., Махмутов Т. А. Политика санкций: цели, стратегии, инструменты. Москва: НП РСМД, 2018. 280 с.
5. Латышева Л. А. Основные фонды как основной компонент ресурсного потенциала в сельском хозяйстве // Kant. 2018. № 2 (27). С. 314–318.
6. Шваб К. Четвертая промышленная революция и бизнес. Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 204 с.
7. Седельников С. Р. Краудфандинг как инструмент финансирования стартапов в Российской Федерации // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (56). С. 154–157.
8. Gallagher D., Salfen J. By the Numbers: When Creators Return to Kickstarter. [Электронный ресурс] // Kickstarter. URL: <https://www.kickstarter.com/blog/by-the-numbers-when-creators-return-to-kickstarter> (дата обращения: 20.06.2020).
9. Christidis K., Devetsikiotis M. Blockchain and Smart Contracts for the Internet of Things // IEE ACCESS. 2016. No. 4. Pp. 2292–2303.
10. Долженко Р. А. Перспективы и возможности использования технологии блокчейн в системе трудовых отношений // Журнал экономической теории. 2018. Т. 15. № 3. С. 488–495. DOI: 10.31063/2073-6517/2018.15-3.14.
11. Генкин А. С., Маврина Л. А. Блокчейн плюс «умные» контракты: преимущества применения и возникающие проблемы // Экономика. Бизнес. Банки. 2017. № 2 (19). С. 136–149.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Вильямс, 2017. 672 с.
13. Нечеухина Н. С., Шеметов В. Н. Актуальные вопросы моделирования учета в системе контроллинга // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 3 (41). С. 108–116.
14. Полевая М. В. Система оценки персонала организации. Москва: Прометей, 2018. 256 с.
15. Сухарев М. В. Краутсорсинг, блокчейн и артели // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 10. С. 1687–1702. DOI: 10.18334/ce.12.10.39468.
16. Зорин А. С., Зорина Н. А., Сафрыгин П. А. Креативный подход к стратегии управления предпринимательским трудом на предприятиях пищевой промышленности // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 2. С. 329–340. DOI: 10.18334/ce.13.2.39802.
17. Дудин М. Н. Некоторые вопросы реформирования системы управления агропромышленным комплексом страны // Проблемы рыночной экономики. 2018. № 2. С. 11–18. DOI: 10.33051/2500-2325-2018-2-11-18.
18. Яковлева Е. А. Управление интеллектуальными ресурсами работников в условиях инновационного развития цифровой экономики // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 8. С. 1073–1088. DOI: 10.18334/ce.12.8.39292.
19. Мельников О. Н., Яремчук А. П. Управление интеллектуально-креативными ресурсами организации, обеспечивающими поддержку и рост конкурентоспособности инновационно-активных предприятий // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 9. С. 1257–1272. DOI: 10.18334/ce.12.9.39448.
20. Молоткова Н. В., Хазанова Д. Л. Диджитализированное управление персоналом: понятие, перспективы развития // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 11. С. 1865–1876. DOI: 10.18334/ce.12.11.39560.

### Об авторах:

Константин Петрович Стожко<sup>1</sup>, доктор исторических наук, кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории и менеджмента, ORCID 0000-0001-6139-8030, AuthorID 443558; [kostskp@mail.ru](mailto:kostskp@mail.ru)  
 Дмитрий Константинович Стожко<sup>2</sup>, кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры истории и философии, ORCID 0000-0003-3186-877X, AuthorID 709934; [d.k.stozhko@mail.ru](mailto:d.k.stozhko@mail.ru)

<sup>1</sup> Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург, Россия

<sup>2</sup> Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

## Creative personnel management of a regional agroindustrial complex in conditions of macroeconomic instability

K. P. Stozhko<sup>1</sup>✉, D. K. Stozhko<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

✉ E-mail: kostskp@mail.ru

**Abstract.** The purpose of the study is to analyze and evaluate creative innovative technologies for personnel management of agricultural enterprises in the context of macroeconomic instability and uncertainty. **The object of the study.** The development of innovative technologies is an important condition for the formation of creative management of the personnel of enterprises. In the context of the transition to a new technological structure and the modern scientific and industrial revolution, fundamentally new technologies for human resource management arise and develop. Modern society is a society of a new type, a “risk society” (W. Beck). Therefore, creative management includes not only innovative approaches to solving the problems of personnel policy, but also new technologies for working with risks. In the context of growing macroeconomic instability and uncertainty, creative personnel management is a risk-oriented practice of recruiting, placing and organizing the work of specialists, developing their professional qualities. **Methods.** The study used the methods of structural-functional, program-target and comparative analysis. The subject of the research is new technologies of risk-oriented creative personnel management of agricultural enterprises. The object of the research is the personnel management system as an integral element of the system of social and labor relations. **Results.** The main factors of macroeconomic instability and uncertainty are identified. A detailed classification of existing personnel risks is given. The features are revealed and the practice of new technologies of personnel management is analyzed (blockchain, crowdstaffing, crowdfunding, crowdsourcing, etc.). The difficulties of adapting creative technologies of personnel management to modern conditions are shown. The thesis about the expediency of developing the practice of labor self-government at modern enterprises is argued. **Scientific novelty.** The author's interpretation of the essence of creative personnel management is formulated and reasoned, and its difference from innovative management is revealed. Shown is the most important manifestation of the creativity of personnel management associated with the management of personnel risks in the context of macroeconomic instability.

**Keywords:** personnel, creative management, macroeconomic instability, risks, sustainable development.

**For citation:** Stozhko K. P., Stozhko D. K. Kreativnoe upravlenie kadrami regional'nogo APK v usloviyakh makroekonomicheskoy nestabil'nosti [Creative personnel management of a regional agroindustrial complex in conditions of macroeconomic instability] // Agrarian Bulletin of the Urals. 2020. No. 10 (201). Pp. 73–83. DOI: ... (In Russian.)

**Paper submitted:** 20.07.2020.

### References

1. Markov D. A., Markova N. A. Bystroreagiruyushchee proizvodstvo kak kontseptsiya povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya [Rapid production as a concept for increasing the competitiveness of an enterprise] // Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences. 2016. No. 2. Pp. 181–192. (In Russian.)
2. Galbraith J. K. New Industrial Society. Princeton: Princeton University Press, 2015. 576 p.
3. Nevinskiy V. V. Korruptsiya v Rossii: sistemnye mery protivodeistviya [Corruption in Russia: Systemic Countermeasures] // Journal of Russian Law. 2017. No. 1. Pp. 62–72. DOI: 10.12737/23703. (In Russian.)
4. Timofeev I. N., Makhmutov T. A. Politika sanktsiy: tseli, strategii, instrumenty [Policy of sanctions: goals, strategies, tools]. Moscow: NP RIAC, 2018. 280 p. (In Russian.)
5. Latysheva L. A. Osnovnye fondy kak osnovnoy komponent resursnogo potentsiala v sel'skom khozyaystve [Fixed assets as the main component of resource potential in agriculture] // Kant. 2018. No. 2 (27). Pp. 314–318. (In Russian.)
6. Schwab K. Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya i biznes. Kak konkurirovat' i razvivat'sya v epokhu singulyarnosti [The fourth industrial revolution and business. How to compete and evolve in the era of the Singularity]. Moscow: Alpina Publisher, 2019. 204 p. (In Russian.)
7. Sedel'nikov S. R. Kraudfanding kak instrument finansirovaniya startapov v Rossiyskoy Federatsii [Crowdfunding as a tool for financing startups in the Russian Federation] // Problems of modern economics. 2015. No. 4 (56). Pp. 154–157. (In Russian.)
8. Gallagher D., Salfen J. By the Numbers: When Creators Return to Kickstarter. [e-resource] // Kickstarter. URL: <https://www.kickstarter.com/blog/by-the-numbers-when-creators-return-to-kickstarter> (appeal date: 20.06.2020).
9. Christidis K., Devetsikiotis M. Blockchain and Smart Contracts for the Internet of Things // IEE ACCESS. 2016. No. 4. Pp. 2292–2303.
10. Dolzhenko R. A. Perspektivy i vozmozhnosti ispol'zovaniya tekhnologii blokcheyn v sisteme trudovykh otnosheniy [Prospects and possibilities of using blockchain technology in the system of labor relations] // Journal of Economic Theory. 2018. Vol. 15. No. 3. Pp. 488–495. DOI: 10.31063/2073-6517/2018.15-3.14. (In Russian.)

11. Genkin A. S., Mavrina L. A. Blokcheyn plus “umnye” kontrakty: preimushchestva primeneniya i voznikayushchie problemy [Blockchain plus “smart” contracts: advantages of application and emerging problems] // Economy. Business. Banks. 2017. No. 2 (19). Pp. 136–149. (In Russian.)
12. Mescon M., Albert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. Moscow: Williams, 2017. 672 p. (In Russian.)
13. Necheukhina N. S., Shemetov V. N. Aktual'nye voprosy modelirovaniya ucheta v sisteme kontrollinga [Topical issues of accounting modeling in the controlling system] // Bulletin of the Ural State University of Economics. 2012. No. 3 (41). Pp. 108–116. (In Russian.)
14. Polevaya M. V. Sistema otsenki personala organizatsii [The system for assessing the organization's personnel]. Moscow: Prometey, 2018. 256 p. (In Russian.)
15. Sukharev M. V. Kraudsorsing, blokchein i arteli [Crowdsourcing, blockchain and artels] // Creative Economy. 2018. Vol. 12. No. 10. Pp. 1687–1702. DOI: 10.18334/s.12.10.39468. (In Russian.)
16. Zorin A. S., Zorina N. A., Safrygin P. A. Kreativnyy podkhod k strategii upravleniya predprinimatel'skim trudom na predpriyatiyakh pishchevoy promyshlennosti [A creative approach to the strategy of managing entrepreneurial labor at food industry enterprises] // Creative Economy. 2019. Vol. 13. No. 2. Pp. 329–340. DOI: 10.18334/ce.13.2.39802. (In Russian.)
17. Dudin M. N. Nekotorye voprosy reformirovaniya sistemy upravleniya agropromyshlennym kompleksom strany [Some issues of reforming the management system of the agro-industrial complex of the country] // Problems of market economy. 2018. No. 2. Pp. 11–18. DOI: 10.33051/2500-2325-2018-2-11-18. (In Russian.)
18. Yakovleva E. A. Upravlenie intellektual'nymi resursami rabotnikov v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya tsifrovoi ekonomiki [Management of intellectual resources of workers in the context of innovative development of the digital economy] // Creative Economy. 2018. Vol. 12. No. 8. Pp. 1073–1088. DOI: 10.18334/s.12.8.39292. (In Russian.)
19. Mel'nikov O. N., Yaremchuk A. P. Upravlenie intellektual'no-kreativnymi resursami organizatsii, obespechivayushchimi podderzhku i rost konkurentosposobnosti innovatsionno-aktivnykh predpriyatii [Management of intellectual and creative resources of the organization, providing support and growth of competitiveness of innovative-active enterprises] // Creative Economy. 2018. Vol. 12. No. 9. Pp. 1257–1272. DOI: 10.18334/rp.19.9.39448. (In Russian.)
20. Molotkova N. V., Khazanova D. L. Didzhitalizirovannoe upravlenie personalom: ponyatie, perspektivy razvitiya [Digitalized personnel management: concept, development prospects] // Creative Economy. 2018. Vol. 12. No. 11. Pp. 1865–1876. DOI: 10.18334/se.12.11.39560. (In Russian.)

#### **Author's information:**

Konstantin P. Stozhko<sup>1</sup>, doctor of historical sciences, candidate of economical sciences, professor, professor of the department of economic theory and management, ORCID 0000-0001-6139-8030, AuthorID 443558; [kostskp@mail.ru](mailto:kostskp@mail.ru)

Dmitriy K. Stozhko<sup>2</sup>, candidate of philosophical sciences, associate professor, associate professor of the department of history and philosophy, ORCID 0000-0003-3186-877X, AuthorID 709934; [d.k.stozhko@mail.ru](mailto:d.k.stozhko@mail.ru)

<sup>1</sup> Ural State Agrarian University, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia