

УПРАВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В КАРЬЕРЕ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. В. Черепанов, Г. А. Рехтина

Новосибирский государственный аграрный университет,
Новосибирск, Россия

В статье приводится авторское графическое представление системы методов управления карьерой, основанного на концепции человеческого капитала организации. Также авторами предлагается алгоритм использования инструментов для осуществления диагностики мотивации при подборе сотрудников для формирования векторов карьерного продвижения. Освещаются основные содержательные аспекты инструментария учета и оценки человеческого капитала.

Ключевые слова: управление карьерой, маркетинг человеческого капитала, принципы управления карьерой, метод управления карьерой, инструмент учета и оценки.

Управление карьерой является важнейшим элементом в системе работы с сотрудниками (работниками) организаций, но в силу разных причин в большинстве российских организаций далеко не всегда этому компоненту уделяется должное внимание, и индивиды самостоятельно, в зависимости от личных качеств и мотивации, пытаются достигать профессиональных и управленческих вершин в карьерном продвижении или просто останавливаются в своем развитии, уповав на судьбу, находя надуманные причины и оправдания своему служебному положению, впадая в депрессивное состояние.

С позиций управления человеческим капиталом организации каждый индивид обладает сильными сторонами, является носителем уникального человеческого капитала, обладает совокупностью знаний (явных и неявных), о которых сам даже может не догадываться. Цель управления человеческим капиталом – максимально способствовать раскрытию трудового потенциала каждого сотрудника через: рациональное его использование и оптимальную расстановку в структуре организации; повышение собственной самооценки сотрудника; заинтересованность и активное участие в жизни организации на всех этапах карьеры, включая увольнение; создание на рабочем месте комфортной среды, прежде всего в социально-психологическом плане; формирование приемлемых (хороших) условий для реализации профессиональной деятельности. Только тогда человеческий капитал организации приумножается и дает отдачу в виде роста ее нематериальных и иных активов, повышается вовлеченность сотрудника в жизнь

организации, его мотивация и лояльность к организации, снижается текучесть кадров и т. д.

Реализация концепции управления человеческим капиталом предполагает постоянный маркетинг, организацию и проведение исследований особенностей индивидуальных человеческих капиталов [1], карьерных ожиданий кандидатов на должности, формирование векторов и планов карьеры для действующих сотрудников в процессе выполнения ими трудовых функций. Обеспечение карьерного продвижения сотрудников во внутри-организационном маркетинге человеческого капитала базируется на тех же принципах, что и в управлении персоналом (человеческими ресурсами). Для успешной реализации концепции управления человеческим капиталом следует выделить ряд специфических особенностей, принципов и методов (инструментов) управления индивидуальными человеческими капиталами в карьерном продвижении сотрудников, а также потенциальных кандидатов, осуществляющих свою деятельность в других организациях, но представляющих потенциальный интерес для организации (находящихся во внешнем кадровом резерве).

По мнению М. Армстронга, к общим принципам управления карьерой относятся четыре базовых принципа управления:

- принцип единства экономики и политики при приоритете политики;
- принцип единства централизма и самостоятельности;
- принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;

– принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга [2].

П. Друкер отмечает, что принципы управления карьерой характеризуют требования, присущие управлению социально-экономическими системами в целом. К ним относятся принципы системности, комплексности, прогрессивности, перспективности, нормативности, целостности и т.д. Кроме общих принципов выделяются единичные (специфические) принципы, определяющие требования только непосредственно к управлению карьерой; к ним относятся: принцип маркетинга рабочей силы, принцип риска карьерного развития, принцип инструментального обеспечения управления карьерой, принцип конкурентного преимущества. Все принципы представляют единую целостную систему, неотделимы друг от друга и находятся в тесной взаимосвязи [3].

На основе принципов применяются методы управления индивидуальным человеческим капиталом. В системе методов необходимо различать: во-первых, методы науки управления карьерой, под которыми следует понимать совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления карьерой; во-вторых, методы непосредственного управления карьерой, т.е. совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления карьерой на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого капитала [4].

Методы непосредственного управления карьерой опираются на познание законов общественного развития, интересов субъектов внутреннего рынка труда, на правовые нормы, регламентирующие основные принципы поведения этих субъектов в сфере использования возрастающего человеческого капитала. Среди этих методов различают методы прямого и гибкого воздействия.

Методы прямого воздействия позволяют осуществлять основные функции управления карьерой – обеспечивать единую направленность в развитии организационной системы управления и постоянную пропорциональность деятельности субъектов управления. К методам прямого воздействия относятся, в частности: установление границ трудоспособного возраста, установление продолжительности времени обучения, институциональные ограничения мобильности наемных работников и т.д.

Методы гибкого воздействия позволяют влиять на интересы работодателей и наемных работников

опосредованно – через цену на рабочую силу, через прибыль, налоги и другие материальные и моральные стимулы. Роль этих методов определяется тем, что они направлены на обеспечение единства интересов наемных работников, работодателей, государства [5].

Авторская интерпретация системы методов управления карьерой с позиций концепции человеческого капитала организации представлена на рисунке 1.

Таким образом, система методов управления карьерой индивидуального человеческого капитала представляет собой своего рода арсенал современных приемов и методов различных научных дисциплин, которые используются для решения широкого диапазона управленческих задач, связанных с развитием карьеры.

Для управления карьерой при диагностике уровня мотивации в процессе отбора сотрудников для формирования векторов карьерного продвижения предлагается соблюдение алгоритма, представленного на рисунке 2.

Первый этап предполагает проведение теста оценки выраженности шести основных мотивов к работе. Тест позволяет измерить у сотрудника выраженность этих шести основных мотивов: профессия, творчество, работа, власть, деньги, коллектив. Этот тест полезен тем, что параллельно с получением информации о наличии или отсутствии преобладающего мотива к власти формируется более комплексное понимание сильных и слабых сторон опрашиваемого сотрудника.

Если выяснилось, что у сотрудника стремление к власти не является определяющим, то следующим этапом будет проводиться интервью. На что на этом этапе интервьюеру необходимо обратить внимание, будет сказано ниже.

Для амбициозно настроенного сотрудника исследование продолжится, и оно будет предполагать использование следующих тестов: тест Э. Шейна «Якоря карьеры», тест «Ждет ли Вас блестящая карьера», тест «Выбор карьерного пути».

Тест «Якоря карьеры» является часто используемым и считается действенным инструментом для определения, какие карьерные ориентиры преобладают у кандидата или сотрудника. Результаты данного теста дают HR-специалисту возможность понять, справится или нет человек с работой, новой должностью, как он примет организационную культуру¹. Методика может использоваться регулярно, предшествуя реализации карьерных решений относительно конкретных сотрудников организации.

¹ Тест «Якоря карьеры» Шейна: описание и правила использования методики. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67153-metodika-yakorya-karery-sheyna-19-m3> (дата обращения: 04.05.2024).



Рис. 1. Система методов управления индивидуальным человеческим капиталом

Что касается теста «Ждет ли Вас блестящая карьера», он содержит вопросы известного психолога Макса Эггерта и также может представлять практическую ценность.

Тест «Выбор карьерного пути» позволит сотруднику оценить свои возможности для карьерного роста.

Предлагается также использовать опросник мотивации к карьере. Мотивация к карьере определяется такими факторами, как: «карьерная интуиция», «карьерная причастность» и «карьерная устойчивость».

Следующий этап включает заполнение анкеты «Жизненный план» и разработку мероприятий по его

реализации. Этот этап наряду со всеми ранее представленными актуален в том случае, если организация настроена на развитие ключевых сотрудников и видение в них не угрозу для позиций руководства организации, а движущую силу. Рекомендуется проводить данное анкетирование перед интервью с целью обеспечения более предметного обсуждения карьерных перспектив для конкретного сотрудника и возможных способов поддержки реализации намеченного им плана со стороны организации.

В рамках карьерного интервью, проводимого HR-специалистом, следует подробнее выяснить, есть ли у сотрудника потребность в карьерном росте. Ведь не секрет, что в организации, как правило,

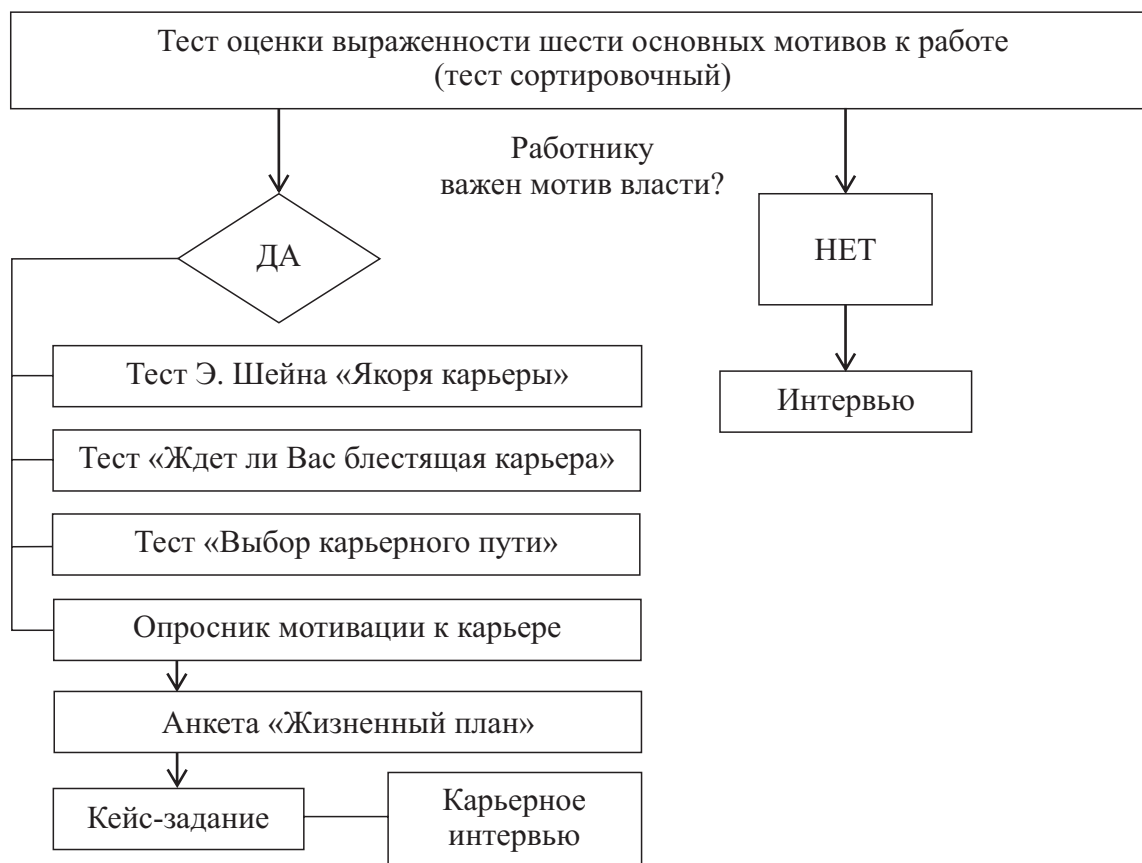


Рис. 2. Диагностика мотивации при подборе сотрудников для формирования векторов карьерного продвижения

существует такая категория специалистов, которых устраивает стабильность рабочего места и позиции, а продвижение в организации они связывают с повышением ответственности и уровня стресса. Однако здесь следует отметить необходимость понимания сотрудником, с учетом специфики деятельности организации, важность получения определенных закрепляющих его за этой организацией регалий. И работник может осознавать (для себя), что определенные трудности и стресс следует преодолеть, чтобы в дальнейшем добиться для себя определенной стабильности. Например, если рассматривать высшее учебное заведение, то одним из стабилизирующих факторов для профильного персонала может выступать ученая степень. Получение ученой степени не означает, что преподаватель перестанет развиваться. Он также может продолжать проявлять активность как в научной сфере, так и в рамках именно преподавательской деятельности и при этом не ставить перед собой задачу достижения административных высот. В интервью с ключевым, но не амбициозным сотрудником следует выяснить, чем организация может поддержать сотрудника и помочь ему для сохранения его степени удовлетворенности и высокого уровня трудовой отдаче, согласуясь с конечной целью организации.

Если интервью проводится с амбициозно настроенным сотрудником, то круг вопросов будет

более широким. В таком случае следует выяснить следующее:

- с чем связывает сотрудник карьерные изменения (с заработной платой, статусом, с выходом на недоступные для других контакты и т.д.);
- что является пределом карьерного роста для конкретного сотрудника;
- имеются ли условия в организации для его карьерного роста (или могут ли быть созданы такие условия);
- рассматривается ли возможность реализации релокации, если у организации есть филиалы в других регионах.

Во время интервью рекомендуется использование следующего кейс-задания [6].

Задание 1. Вы работаете после окончания института (академии, университета) в отделе всего несколько месяцев. Вас вызывает начальник и сообщает, что нужно поехать в смежную организацию, где следует наладить производство необходимой Вашей организации продукции. Однако накануне Вам предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Решите, какой путь самый верный к последующему развитию карьеры.

Системное представление инструментария, используемого при подборе сотрудников для формирования векторов карьерного продвижения, отражено в таблице 1.

Инструментарий учета и оценки человеческого капитала

Инструмент и цель	Комментарий
1	2
<u>Тест оценки выраженности шести основных мотивов к работе²</u> Определить и измерить выраженность основных мотивов к работе	<u>Содержание:</u> тест содержит 21 вопрос; к каждому вопросу приводятся варианты ответов с разным подходом к выбору, исходя из номера вопроса. <u>Наличие:</u> инструкция; бланк для ответов, ключ, таблица для перевода баллов в проценты; обработка результатов; описание результатов; комментарии для работодателя; оценка отклонений силы мотивов от нормы и др. Потребуется примерно 55–60 минут для ответов и обработки. <u>Особенности:</u> – разграничения правил ответов на четные и нечетные вопросы; – нестандартный подход к определению результатов теста; – наличие раздела по оценке и подбору специалистов по структуре мотивации. <u>Достоинства:</u> – составители теста обращают внимание на основные мотивы к работе, которые служат сигнальной системой для понимания, как можно будет строить трудовые отношения с соискателем, если он станет сотрудником; – каждый вопрос сопровождается комментарием о том, как на него нужно отвечать (приоритетный порядок или выбор одного варианта ответа); – учет при формулировке вариантов ответов многих возможных проявлений в реальной рабочей ситуации; – грамотно составлен бланк ответов, позволяющий увидеть наглядно ситуацию по ответам; – определяется искренность ответов; – подробная система определения результатов автоматически становится подробной обратной связью. <u>Недостатки</u> Инструкция к тесту по своим формулировкам требует долгого вдумчивого погружения, сложно воспринимается в прочтении, есть риск уставания человека, отвечающего на вопросы теста, содержащие ранжирование. Может возникнуть эффект формального подхода. Некоторые вопросы не лишены провокационности и могут подвигнуть отвечающего на выбор социально приемлемого ответа. Поэтому помимо проверки искренности необходим этап прохождения интервью. Подсчеты при определении результата довольно трудоемки
<u>Тест «Якоря карьеры» (Э. Шейн)</u> Выявить предпочтения в выборе профессионального пути и построении карьеры [7, с. 83]	<u>Содержание:</u> опросник состоит из 41 вопроса; вопросы разбиты на 2 блока; ответом на каждый вопрос является выбор балла от 1 до 10. <u>Наличие:</u> инструкция; ответный лист; обработка и описание результатов; ключ. Заполнить тест можно примерно за 10 минут. <u>Особенности:</u> – представлен в табличной форме; – ответ – выбор балла; – ответный лист является одновременно ключом опросника. <u>Достоинства:</u> понятная инструкция; подробное описание карьерных ориентаций; не трудоемок при подсчетах результатов. <u>Недостатки</u> Отсутствие выделения среди карьерных ориентаций материальной (получение благ, связанных с нахождением должности на определенном месте в иерархии). Не учитываются такие работники, которые строят карьеру в большей степени из-за возможности повышения их заработной платы
<u>Тест «Ждет ли Вас блестящая карьера»</u> Оценить готовность добиваться личного успеха в жизни в целом и построить успешную карьеру в частности [7, с. 92]	<u>Содержание:</u> состоит из 65 вопросов; содержатся вопросы М. Эггерта; на вопросы нужно ответить «да» или «нет». <u>Наличие:</u> инструкция; ключ; описание результатов. Ответить на тест можно примерно в течение 20 минут. <u>Особенности:</u> – смысловая нагрузка на выбор ответа: ответ «да» подразумевает, что отвечающий может дать развернутый ответ на конкретный вопрос, «нет» означает, что имеются затруднения при ответе; – в вопросах при обращении подчеркивается отношение данных вопросов к мужчинам и женщинам при помощи двойных окончаний; – для получения результата потребуется составить пропорцию. <u>Достоинства:</u> понятная инструкция; вызывает положительные эмоции нестандартностью условий выбора ответа; мотивирует к глубокому размышлению, самоанализу; простой способ определения результатов. <u>Недостатки:</u> лаконичное описание каждого из возможных результатов

² Тест оценки выраженности шести основных мотивов к работе / HR-портал: сайт. URL: <https://hr-portal.ru/tool/test-ocenki-vyrzhennosti-shesti-osnovnyh-motivov-k-rabote> (дата обращения: 15.05.2024).

1	2
<u>Тест «Выбор карьерного пути» [8]</u> Определить, в какой роли человек будет себя чувствовать комфортно (руководителя или подчиненного)	<u>Содержание:</u> тест содержит 8 вопросов; каждый вопрос сопровождается вариантами ответов. <u>Наличие:</u> ключ; описание результатов. Примерные затраты времени для ответов и обработки результатов – 5 минут. <u>Особенности:</u> лаконичный тест; нестандартность ответов на вопрос 7 в общей конструкции всех вопросов. <u>Достоинства:</u> – необычно сформулированные ответы повышают внимание к тесту; – простой подсчет баллов; – описание результатов краткое, но информативное (минимально достаточное). <u>Недостатки:</u> – фактическое отсутствие инструкции, предшествующей ответам на вопросы теста; – некоторые выражения в вопросах теста носят ненаучный характер
<u>Опросник мотивации к карьере (А. Ноз, Р. Ноз, Д. Баххубер, адаптация Е. А. Могилёвкина)³</u> Выявить степень выраженности факторов мотивации к карьере	<u>Содержание:</u> тест включает 21 вопрос; ответом на каждый вопрос является выбор степени от 1 до 5. <u>Наличие:</u> инструкция; ответный лист; обработка и описание результатов; ключ. Заполнить тест можно примерно за 10 минут. <u>Особенности:</u> – представлен в табличной форме; – ответ – выбор степени; – таблицы подсчета приведены для каждой группы сотрудников. <u>Достоинства:</u> – понятные инструкции для ответов на тест и для подсчетов результатов; – низкая трудоемкость при подсчете результатов; – удобно применять при принятии решений результаты подсчета с учетом каждой группы сотрудников; – описание результатов минимально достаточное. <u>Недостатки:</u> отсутствует описание средней степени выраженности фактора мотивации к карьере
<u>Анкета «Жизненный план» [6]</u> Получить подробную информацию о жизненных планах, о месте карьеры в них	<u>Содержание:</u> тест состоит из 5-ти разделов с разным количеством вопросов; варианты ответов не предусмотрены. В зависимости от формальности подхода отвечающего время на ответы ориентировочно – 30–60 минут. <u>Особенности:</u> – содержит только открытые вопросы; – структурирование по тематическим разделам. <u>Достоинства:</u> – информативная анкета для формирования представлений о сотруднике или кандидате; – возможность понять, какие акценты расставляет отвечающий. <u>Недостатки:</u> Насыщенность теста открытыми вопросами – дополнительный стресс для отвечающего. Формулирование ответов займет длительный временной период. Обработка ответов и формулировка выводов очень трудоемки
<u>Кейс-задание</u> Выявить опыт в принятии решений в типичных ситуациях и допустимости в приоритетности использования способов достижения цели	<u>Содержание:</u> состоит из формулировки ситуации и задания к ней. Время для ответа – 10 минут. <u>Особенности:</u> – содержит практико-ориентированную информацию; – лаконичная по содержанию. <u>Достоинства:</u> помощь в выявлении приоритетов при выборе способов построения карьеры у отвечающего; информация об опыте построения карьеры. <u>Недостатки:</u> кейс не содержит все возможные варианты выбора, а лишь обозначает один вариант возникновения дилеммы
<u>Карьерное интервью</u> Выявить устремления, мотивы; узнать планы и приоритеты развития; составление конкретного плана	<u>Содержание:</u> включает этапы: установление контакта; исследование реальности; исследование возможностей; планирование действий⁴. Продолжительность – 45–60 минут. <u>Особенности:</u> живое предметное общение; содержит этапы. <u>Достоинства:</u> – возможность выявить достоверность применения предыдущих инструментов (опросников, тестов, анкет, кейса); – получение более подробной информации про карьерные устремления и способы достижения целей. <u>Недостатки:</u> Результат зависит от профессионализма интервьюера. Если он недостаточно профессионален, то не сможет сделать правильные выводы из услышанного и задать вовремя необходимые вопросы

³ Опросник мотивации к карьере (методика А. Ноз, Р. Ноз, Д. Баххубер, адаптация Е. А. Могилёвкина) / StudFiles. Файловый архив студентов : сайт. URL: <https://studfile.net/preview/7828998/page:14/> (дата обращения: 08.04.2024).

⁴ Грибовская В. Карьерное интервью – инструмент развития персонала / Группа компаний «Административный ресурс»: сайт. URL: https://ares.by/blog/karernoe_intervyu_instrument_razvitiya_personala/ (дата обращения: 18.05.2024).

Таким образом, при реализации концепции управления человеческим капиталом организации ведущее место занимают маркетинговые исследования как основа формирования знаний об индивидуальном человеческом капитале, важнейшим средством управления которым является управление его профессиональной карьерой с применением соответствующего инструментария. Набор применяемых инструментов достаточно разнообразен – следует постоянно осуществлять рациональный выбор инструментов и руководствоваться при их использовании общими и специальными принципами.

Литература

1. Черепанов А. В., Рехтина Г. А. Генезис маркетинга в контексте усиления его роли в управлении сотрудниками организаций / Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8, № 2 (28). С. 217-229. DOI: 10.21603/2500-3372-2023-8-2-217-229
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
3. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2015. – 200 с.
4. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб: Питер, 2007. – 304 с.
5. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Экономика, 2003. – 701 с.
6. Управление персоналом: практикум для студентов специальности «Менеджмент» / Белкоопсоюз, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, Кафедра менеджмента; [авт.-сост. Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова, А. И. Богуш]. – Гомель: БТЭУ, 2012. – 76 с.
7. Толстова И. Э., Рехтина Г. А. Основы управления персоналом: учеб.-метод. пособие / Новосиб. гос. аграр. ун-т. Фак. ГМУ; сост.: И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина. – 2-е изд., доп. и перераб. – Новосибирск: ИЦ «Золотой колос», 2016. – 154 с.
8. Бычков В. П., Бугаков В. М., Гончаров В. Н. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 237 с.

Сведения об авторах

Черепанов Аркадий Владимирович – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального администрирования, Новосибирский государственный аграрный университет, Новосибирск, Россия.

ORCID: 0000-0001-5874-2320

E-mail: arcandil@mail.ru

Рехтина Галина Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального администрирования, Новосибирский государственный аграрный университет, Новосибирск, Россия.

ORCID: 0000-0002-9730-403X

E-mail: galrekhtina@yandex.ru

MANAGEMENT OF INDIVIDUAL HUMAN CAPITAL IN THE CAREER OF EMPLOYEES OF ORGANIZATIONS

A. Cherepanov, G. Rekhtina

*Novosibirsk State Agrarian University,
Novosibirsk, Russia*

The article presents the author's graphical representation of the system of career management methods based on the concept of human capital of the organization. The authors propose an algorithm for using instruments for diagnosing motivation in the selection of employees for the formation of vectors of career advancement. The main substantive aspects of the human capital accounting and assessment tools are highlighted.

Keywords: career management, marketing of human capital, principles of career management, career management method, accounting and evaluation instrument.

References

1. Cherepanov A. V., Rekhtina G. A. The genesis of marketing in the context of strengthening its role in the management of employees of organizations, *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*. Series: Political, sociological and economic sciences, 2023 Vol. 8, No. 2 (28), pp. 217–229. (In Russ.). DOI: 10.21603/2500-3372-2023-8-2-217-229
2. Armstrong M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami*, [Human resource management practice], St. Petersburg: Piter, 2008, 832 p. (In Russ.).

3. Drukker P. *Upravlenie, natselennoe na rezultaty* [Results-oriented management], Moscow: Tekhnologicheskaya shkola biznesa, 2015, 200 p. (In Russ.).

4. Mordovin S. K. *Upravlenie personalom: sovremennaya rossiiskaya praktika* [Personnel management: modern Russian practice], St. Petersburg: Piter, 2007, 304 p. (In Russ.).

5. Anisimov V. M. *Kadrovaya sluzhba i upravlenie personalom organizatsii* [Personnel service and personnel management of the organization], Moscow: Ekonomika, 2003, 701 p. (In Russ.).

6. *Upravlenie personalom: praktikum dlya studentov spetsial'nosti «Menedzhment»* [Personnel management: a workshop for students of the specialty "Management"], Gomel: BTEU, 2012, 76 p. (In Russ.).

7. Tolstova I. E., Rekhtina G. A. *Osnovy upravleniya personalom: ucheb.-metod. posobie* [Fundamentals of personnel management: an educational and methodological guide], Novosibirsk: ITs «Zolotoi kolos», 2016, 226 p. (In Russ.).

8. Bychkov V. P., Bugakov V. M., Goncharov V. N. *Upravlenie personalom: uchebnoe posobie* [Personnel management: a training manual], Moscow: INFRA-M, 2021, 237 p. (In Russ.).

About the authors

Arkadii V. Cherepanov – PhD in Economics, Associate Professor, Department of State and Municipal Administration, Novosibirsk State Agrarian University, Novosibirsk, Russia.

ORCID: 0000-0001-5874-2320

E-mail: arcandil@mail.ru

Rekhtina G. Alexandrovna – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Department of State and Municipal Administration, Novosibirsk State Agrarian University, Novosibirsk, Russia.

ORCID: 0000-0002-9730-403X

E-mail: galrekhtina@yandex.ru

Вниманию специалистов!

Брюханова Н. В.

Теоретические и практические аспекты использования бюджетирования в финансовом планировании инвестиционной деятельности организаций / Н. В. Брюханова, Н. В. Фадейкина, М. М. Фридрих: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп.; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. – Новосибирск: НГУЭУ, 2023. – 164 с.

Рассматриваются вопросы использования организациями метода бюджетирования в финансовом планировании инвестиционной деятельности с целью формирования многофакторной модели результатов, повышения качества управления инвестиционными процессами, снижения уровня неопределенности и риска. На теоретическом уровне обоснована целесообразность применения бюджетирования как одного из основных методов финансового планирования инвестиционной деятельности организаций.

Пособие адресовано студентам (магистрантам), аспирантам, научно-педагогическим работникам вузов, а также специалистам, занимающимся вопросами финансового управления и планирования, инвестиционной деятельности и инвестиционного проектирования.

