

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-81-95

УДК 331.1(045)

JEL J24

Продуктовый подход к формированию человеческого капитала предпринимательских организаций

Д. В. Кутявин

РАНХиГС, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Предметом исследования является человеческий капитал – наиболее значимый ресурс в бизнесе организаций как с точки зрения стоимости, так и влияния на результат, а следовательно, имеющий повышенный фактор риска из-за потенциальных неудач в результате его изменений. Существуют два принципиальных способа формирования человеческого капитала организации: *найм* – привлечение кандидатов с рынка труда с требуемым уровнем компетенций и *развитие* – подготовка (переподготовка) и повышение профессионального уровня имеющихся сотрудников. Автор предлагает рассмотреть возможность применения продуктового подхода в работе службы HR (далее – HR, от англ. human resources – управление человеческими ресурсами) в целом и в процессе формирования человеческого капитала организации в частности с целью обеспечения наибольшей эффективности и ориентации на результат за счет быстрой адаптации в условиях внезапных непредсказуемых изменений. Рассматривая применимость продуктового подхода, автор сравнивает его с процессным и проектным. Актуальность данной работы состоит в том, что, несмотря на определенный научный интерес, в настоящее время изучение использования продуктового подхода именно в сфере формирования человеческого капитала ведется неактивно. **Цель работы** заключается в исследовании возможности применения указанного подхода к процессу формирования человеческого капитала организации с теоретической и практической сторон на примере крупнейших FMCG-компаний [от англ. Fast Moving Consumer Goods (FMCG) – товары повседневного спроса] на российском рынке. Достижение поставленной цели возможно путем решения ряда задач, таких как: изучение теоретической базы, относящейся к описанию продуктового подхода; сравнение последнего с наиболее распространенными подходами в организации труда – процессным и проектным; изучение практического применения продуктового подхода в бизнесе в целом и в HR в частности. **Методология исследования** основывается на общенаучных методах: синтезе, анализе и сравнении, а теоретико-методологической основой является понимание условий применения продуктового подхода и его атрибутов в различных сферах бизнеса. Эмпирическая база опирается на контент-анализ литературы, публикаций и исследований консалтинговых компаний на тему продуктового подхода, имеющихся в открытом доступе. **Результаты исследования** подтвердили допустимость применения продуктового подхода к процессу формирования человеческого капитала организации, а также позволили на его основе выработать практические рекомендации по трансформации структуры и работы HR-отдела.

Ключевые слова: человеческий капитал; продуктовый подход; рынок труда; предпринимательские организации; FMCG-компании; подходы в управлении; формирование человеческого капитала

Для цитирования: Кутявин Д. В. Продуктовый подход к формированию человеческого капитала предпринимательских организаций. *Управленческие науки*. 2023;13(2):81-95. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-81-95

ORIGINAL PAPER

A Product-based Approach to the Formation of Human Capital in Entrepreneurial Organizations

D.V. Kutyavin

RANEPA, Moscow, Russia

ANNOTATION

The subject of the study is human capital – the most significant resource in the business of organizations, both in terms of cost and value and in terms of impact on the result, and therefore having an increased risk factor due to the potential failures as a result of its changes. There are two principal ways of forming the human capital of an organization: *recruitment* – attracting candidates from the labor market with the required level of competencies; *development* – training (retraining) and improving the competencies and professional development of the

© Кутявин Д. В., 2023

existing employees. The author proposes to consider the possibility of using a product approach in the work of HR in general and in the process of the formation of the human capital of an organization in particular, to ensure the greatest efficiency and focus on the results through rapid adaptation in the face of sudden unpredictable changes. Considering the applicability of the product approach, the author compares it with the process and project approaches. The relevance of this work lies in the fact that despite a certain interest, of both theorists and practitioners, there is currently a lack of scientific research into the use of the application of the product approach specifically in the field of human capital formation. **The purpose of the work** is to investigate the possibility of applying the product approach to the process of forming the human capital of an organization from both the theoretical and practical sides, using the example of the largest FMCG (Fast Moving Consumer Goods) companies in the Russian market. Achieving this goal is possible by solving a number of tasks, such as: studying the theoretical base related to the description of the product approach; comparison of the product approach with the most common approaches in the organization of labor – process and project; studying the practical application of the product approach in business in general and in HR in particular. **The research methodology** is based on general scientific methods: synthesis, analysis, and comparison. The theoretical and methodological basis of this study is the understanding of the conditions of the application of the product approach and its attributes in various business areas. The empirical framework is based on a content analysis of publicly available literature, publications, and studies of consulting companies on the topic of the product approach, available in the public domain. **Research results.** The results obtained made it possible to explore the possibility of applying a product approach to the process of forming the human capital of an organization using the example of the largest FMCG companies in the Russian market, as well as to develop practical recommendations for transforming the structure and work of the HR department in accordance with the product approach.

Keywords: human capital; product approach; labor market; business organizations; FMCG companies; management approaches; formation of human capital

For citation: A product-based approach to the formation of human capital in entrepreneurial organizations. Kutuyavin D.V. *Management sciences*. 2023;13(2):81-95. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-2-81-95

ВВЕДЕНИЕ

RUTP-мир (от англ. rapid – быстрый, unpredictable – непредсказуемый, paradoxical – парадоксальный, tangled – запутанный [RUTP]¹) заставляет бизнес проводить изменения в таких индустриях и сферах, в которых раньше они происходили либо крайне редко и долго, либо вообще не наблюдались. Одна из наименее гибких областей бизнеса – управление персоналом и формирование человеческого капитала. Связано это в первую очередь со значимостью данного ресурса в бизнес-процессах как с точки зрения стоимости (человеческий ресурс, как правило, самый дорогой), так и влияния на результат – он характеризуется повышенным фактором риска из-за потенциальных неудач вследствие его изменений.

Одними из актуальных направлений развития концепции управления в современных условиях, когда изменения на рынках происходят внезапно, а их последствия непредсказуемы, является про-

дуктовый подход и развитие института владельцев продуктов в организациях. Так, за последние 3–5 лет использование данного подхода в России получило наиболее широкое распространение при разработке цифровых продуктов. Его применение в IT подразумевает наличие трех ключевых компонентов: создание ценности на каждом этапе (бизнес-ценность), наличие понятных и измеримых целей (система метрик), стратегическое планирование (дорожная карта развития продукта) с возможностью оперативной корректировки целей с учетом данных по метрикам и складывающейся внешней и внутренней конъюнктуры (продуктовый бэклог – список задач и гибкие фреймворки – модель реализации)².

В данной статье автор приводит результаты исследования возможности применения продуктового подхода к процессу формирования человеческого капитала организации с теоретической и практической стороны на примере крупнейших FMCG-компаний на российском рынке.

¹ Navigating Disruption With RUTP: An Alternative to VUCA. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/navigating-disruption-vuca-alternative/> (дата обращения: 02.03.2023).

² Три кита продуктового подхода в IT-разработке. URL: <https://trueengineering.ru/ru/cases/prod-podkhod> (дата обращения: 04.03.2023).

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД И ЕГО АТРИБУТЫ

Прежде чем перейти к рассмотрению применимости продуктового подхода к процессу формирования человеческого капитала, автором предлагается сравнить его с двумя основными существующими подходами в управлении — процессным и проектным, и описать его основные атрибуты. Проектное и процессное управление начало широко развиваться и применяться на практике в конце XX в. В настоящий момент большинство компаний используют оба этих подхода как по отдельности, так и комбинируя их [1]. Основу процессного управления составляет бизнес-процесс — регулярно повторяющаяся последовательность операций, потребляющая ресурсы и создающая некий результат, ценный для потребителя [2]. При **процессном подходе** деятельность организации рассматривается как набор процессов, предпринимаемых для достижения ее целей [3]. Основными преимуществами этого подхода являются: четко описанные процессы, обеспечение прозрачности работы, относительная простота восприятия, превалирование стратегических проблем над оперативными, возможность масштабирования типовых процессов.

Переход компании к процессному управлению затратен — это огромная работа по выявлению однотипных операций, их классификации и представлению в качестве рабочих алгоритмов бизнес-процессов, так как в организациях редко встречается качественно составленные управляющие документы (шаблоны) по тому или иному процессу [4]. При таком виде управления в фокусе находится не развитие предприятий или отдельных операций, а их успешное функционирование. Данный подход подразумевает наличие формальных *kpі* (от англ. *key performance indicators* — ключевые показатели эффективности): выполнение плана, решение задачи в срок, оформление *n*-го количества бланков.

Проектное управление — деятельность, в ходе которой определяются и достигаются цели проекта; при этом соблюдается баланс между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками [5]. Основой является проект — единовременный набор мероприятий, ограниченный по времени, создающий конечный уникальный результат [2]. Преимущества проектного подхода: определен-

ная цель и критерии окончания проекта, гибкость в управлении и широта полномочий менеджера в ходе работ, повышение эффективности коммуникаций. Основные недостатки связаны с конкуренцией между проектами как за все типы ресурсов, так и из-за отсутствия единого понимания влияния каждого проекта на итоговый результат (с учетом параллельности мероприятий).

Современные условия, требующие от бизнеса постоянного развития и изменений, показали недостаточность использования только процессного и/или проектного подхода. Так, первый не фокусируется на развитии, а второй лишь закрывает вопросы единичных изменений, а при его использовании для управления постоянным развитием (или рядом изменений) на итоговый результат оказывали влияние описанные выше недостатки подхода.

Руководители компаний обратили внимание на продуктивный подход в контексте применения последнего в организационном управлении для обеспечения результативности мероприятий, направленных на непрерывное развитие, ввиду эффективности его применения в ИТ (где требуется постоянное развитие), а также вследствие широкого распространения цифровой трансформации в организациях. Существует ряд определений, описывающих **продуктивный подход**:

- способ выстраивания работы предприятия с фокусом на управлении цепочкой создания продуктов таким образом, чтобы максимально эффективно удовлетворять потребности клиентов³;
- задача сделать правильный продукт [6];
- способ организации деятельности, при котором в приоритете — бизнес-цели и потребности пользователей, а решения принимаются на основе полученных данных. То есть «давай введем это, потому что это нужно нашей компании и сотрудникам», а не «введем, потому что это сейчас в тренде» [7];
- работа с акцентом на практическую пользу сервиса для бизнеса, а также быстрое реагирование на изменяющиеся требования конкурентного рынка и адаптация к сложному поведению пользователей [8];

³ Что такое продуктивный подход? URL: <https://leanvector.ru/blog-eksperta/chto-takoe-produktovyy-podhod> (дата обращения: 05.03.2023).

- метод работы над продуктом, сервисом или услугой, который позволяет получить необходимый результат оптимальным способом, не усложняя систему и не выполняя лишних задач [9].

В целом приведенные определения схожи, но автор исследования делает акценты на разных атрибутах подхода. На основании изученных материалов предлагается свое видение определения продуктового подхода с учетом таких атрибутов, как «клиент», «продукт», «бизнес-ценность», «стратегия развития продукта», «продуктовые метрики». Так, по мнению автора, **продуктовый подход** — организация работы, позволяющая доставлять бизнес-ценности итеративно, в соответствии со стратегией развития продукта для удовлетворения истинных потребностей клиента путем осуществления контроля соответствия продукта заранее согласованным метрикам и возможностью оперативного изменения последнего с учетом складывающейся конъюнктуры.

Для того чтобы продемонстрировать различия процессного, проектного и продуктового подходов, автор исследования производит их сравнение по следующим параметрам: область применения, реализация, отношение к доработкам/изменениям, результат и описание команды (табл. 1).

Как видно из табл. 1, продуктовый подход больше ориентирован на потребности клиента и «открыт» для регулярных изменений с целью достижения стратегических задач развития продукта.

Автор предлагает рассматривать переход к продуктовому подходу как шаг к «эволюции» в области управления. Первый этап, или «фундамент» — это *процессный подход*; он обеспечивает выполнение операций в соответствии с согласованными стандартами компании («делай точно так и в срок»). Вторым этапом является *проектный подход*, когда требуются единичные/разовые улучшения или корректировки (уже есть фокус на изменения, но они не носят систематический характер). *Продуктовый подход*, или третий этап, направлен на постоянное развитие/изменение. Вместе с тем улучшить отдельные части продукта на этой стадии можно с помощью проектного подхода, а управлять успешно проведенными изменениями, переданными в «регулярную работу» и задокументированными, — с помощью процессного.

Неотъемлемой частью продуктового подхода, как было сказано выше, выступают такие атрибуты,

как «продукт», «клиент», «бизнес-ценность», «стратегия развития продукта», «продуктовые метрики». Автор предлагает рассмотреть их в контексте формирования человеческого капитала.

Продукт — это совокупность ожидаемых клиентом результатов, а также цепочки их создания. То есть то, что мы производим — изделие, услуга, информация и т.п., и с помощью чего мы это делаем (люди, оборудование, информационные каналы и т.д.)⁴.

Продуктом формирования человеческого капитала, в зависимости от этапа или деятельности в целом, могут быть, например, инструменты для автоматизации обучения, отбора, оценки кадров (все, что делает проще работу сотрудников, управление ими и их развитием) [7]; привлечение и подбор кандидатов (продукты отдела рекрутмента); команда отдела, трудовой коллектив или человеческий капитал организации, сформированный для выполнения конкретно поставленных задач и соответствующий определенным метрикам.

Продукты, решающие вопросы в рамках одного направления, могут быть объединены в **продуктовые группы**. Для них характерны схожие цели, и они также могут дополнять друг друга.

Клиент в продуктовом подходе — это тот, кто пользуется результатами деятельности по созданию продукта либо получает основные выгоды от использования последнего. Клиенты делятся на внешних, находящихся вне периметра компании (покупатель), и внутренних⁵. В зависимости от масштабов предприятия клиентом продукта «человеческий капитал» может быть владелец небольшого бизнеса, который сам вовлечен в процесс формирования этого продукта, или наемный менеджер — руководитель организации среднего уровня или отдела/филиала, отвечающий за конкретную функцию/направления, который также является частью человеческого капитала организации, возможно, наиболее значительной, поскольку влияет на принятие решения и определяет стратегию, в том числе по части работы с персоналом.

Так как продуктовый подход подразумевает непрерывное развитие/изменения продукта, к числу

⁴ Что такое продуктовый подход? URL: <https://leanvector.ru/blog-eksperta/chto-takoe-produktovyy-podhod> (дата обращения: 05.03.2023).

⁵ Что такое продуктовый подход? URL: <https://leanvector.ru/blog-eksperta/chto-takoe-produktovyy-podhod> (дата обращения: 05.03.2023).

Таблица 1 / Table 1

**Сравнение продуктового, процессного и проектного подходов /
Comparison of product, process and project approaches**

	Процессный подход / Process approach	Проектный подход / Project-based approach.	Продуктовый подход / Product approach
Область применения / Field of application	Управление однотипными процессами в соответствии с описанными стандартами	Управление реализацией однократных изменений в рамках проекта	Управление постоянными изменениями/развитием в рамках стратегии
Реализация / Implementation	Реализация только после обнаружения однотипных процессов и их детального описания	Реализация запроса/идеи в соответствии с полученными целями и задачами проекта	Реализация запроса/идеи после изучения и в соответствии с истинной потребностью клиента
Изменения/доработки / Modifications/refinements improvements	Изменения возможны, но требуют пересмотра и переписывания всего процесса. Трудоемкая процедура	Доработки возможны в рамках нового проекта. Принятие проекта происходит в соответствии с первоначальными требованиями проекта	Гибкий подход к изменениям на основании обратной связи клиента/пользователей и метрик. Непрерывный процесс улучшений
Результат / Result	Выполнение однотипных задач в соответствии с описанным регламентом. Соблюдение формальных KPI процесса	Выполнение всех пунктов задания клиента с учетом поставленных сроков, определенного бюджета и специфичных KPI проекта (метрики проекта)	Достижение всех показателей по метрикам продукта (в том числе стратегических), согласованных с клиентом и командой до реализации проекта либо в процессе работы над ним
Команда и руководитель / Team and leader	В основном команды/исполнители, стабильно работающие в рамках одной функции; владелец процесса выделяется из состава команды, работающей по описанному процессу	Кросс-функциональные команды, собираемые на период реализации проекта; проектный менеджер	Кросс-функциональные команды, работающие вместе стабильно; владелец продукта

Источник / Source: создано автором / developed by the author.

его важных атрибутов относится регулярная доставка клиенту **бизнес-ценностей**, под которыми понимается не определенный товар или продукт, а то, насколько успешно будут удовлетворены потребности клиента за счет этого продукта или его реализованного улучшения в рамках одного из этапов его развития. Бизнес-ценность определяет, что является важным на каждом этапе развития продукта для его совершенствования. В свою очередь, **регулярная доставка ценностей** — это постоянное совершенствование свойств/качеств/характеристик продукта, основанное не столько

на желании клиента что-то изменить, сколько на реальных потребностях, за счет которых продукт может помочь достижению лучших результатов в бизнесе.

Для оценки эффективности доставляемых бизнес-ценностей в продуктивном подходе используются **метрики продукта** — количественно измеримые показатели, позволяющие оценить его эффективность и результаты, которые достигаются за счет его использования. Для оценки развития продукта принято производить сравнение согласованных показателей эффективности на разных

этапах его развития. Более того, основным триггером для составления дорожной карты является желание или необходимость достижения определенных метрик, среди которых можно выделить основные и вспомогательные. Так, первые связаны непосредственно с целью или решаемой проблемой, например «повышение вовлеченности сотрудников в участие в образовательных программах». Вторые могут отражать важные, но не критичные аспекты реализации.

Набор метрик для каждого продукта определяется и согласовывается с продуктовой командой и владельцем продукта. Они осуществляют **управление продуктом** — процесс, направленный на вывод на рынок нового или развитие существующего продукта [10]. Он начинается с первичного описания (продуктовая идея), с которым будет взаимодействовать клиент, заканчивается оценкой результативности продукта. Так, согласно исследованию, проведенному в 2021 г., эффективное управление продуктом может увеличить прибыль на 34,2%, что доказывает важность его внедрения [10].

В «цифровом мире» продуктовые команды — небольшие межфункциональные группы, работающие на общий результат, — создание исключительного цифрового продукта. В них практически нет иерархии, поскольку каждый человек вносит свой вклад в виде уникальных навыков и взглядов, которые необходимы для процесса. Ответственность за команды обычно возлагается на владельцев продукта⁶.

Владелец продукта — не формальная должность. Это сотрудник, отвечающий за весь его жизненный цикл; он может одновременно владеть несколькими продуктами или быть владельцем продуктовой группой.

Большинство идей/задач по развитию продукта формируются в результате исследования потребностей клиента/компании. Они объединяются в **продуктовую стратегию**, или дорожную карту, на основании которой формируется **продуктовый бэклог** — перечень рабочих задач для команды разработчиков и владельца продукта, расположенных в порядке важности [11]. Основой

или ограничением для его формирования может служить HR-стратегия развития компании в части формирования человеческого капитала.

На практике продуктовый подход и реализация продуктовой стратегии достигаются за счет следования определенным методикам, помогающим организовать рабочий процесс, наиболее популярными и эффективными среди которых являются **Scrum** и **Kanban**.

Scrum — это методика гибкого управления проектами, помогающая командам структурировать работу и управлять ею на основе набора ценностей, принципов и практик⁷. При ее использовании продукт разрабатывается посредством ряда итераций, называемых *спринтами* (от англ. — *sprint*). Таким образом, сложные и комплексные проекты/задачи можно разбить на небольшие части, управление которыми становится проще и гибче, что дает больше возможностей для адаптации к изменениям. Команда и владелец продукта вправе сами определить длительность спринтов (рекомендованная — от 2-х до 4-х недель).

Для обеспечения необходимого уровня дисциплины при применении *scrum* актуально введение роли *scrum-мастера*, который будет на практике помогать контролировать и направлять команды и владельца продукта. Им может стать один из членов продуктовой команды, прошедший обучение. Это особенно актуально, если команда работает несколько лет в неизменном составе, и все процессы выстроены.

Kanban, в свою очередь, является методом визуализации деятельности, ограничения объема незавершенной работы и достижения максимальной эффективности (или скорости). *Kanban-команды* стремятся предельно сократить время, которое уходит на выполнение проекта от начала до конца.

В основе *Kanban* — непрерывность трудового процесса. Текущие задачи представлены карточками на доске *Kanban* и перемещаются из одного столбца, отображающего определенную рабочую операцию, в другой. В общем виде различия между *Scrum* и *Kanban* представлены в табл. 2.

Kanban подходит командам, которым поступает множество запросов, различающихся по важности и объему работы. В отличие от методики *Scrum*, где

⁶ Product Management: Main Stages and Product Manager Role. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/business/product-management-main-stages-and-product-manager-role/> (дата обращения: 01.03.2023).

⁷ Руководство по Scrum: что это такое и как это работает. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/scrum> (дата обращения: 01.03.2023).

Таблица 2 / Table 2

Основные различия между методиками Scrum и Kanban / Main Differences Between Scrum and Kanban Methodologies

	Основная идея / The main idea	Этапы работ / Stages of work	Методы / Methods	Роли / Roles
SCRUM	Учиться на собственном опыте, самоорганизовываться и расставлять приоритеты, анализировать свои победы и поражения, чтобы постоянно совершенствоваться	Регулярные спринты фиксированной продолжительности (например, 2 недели)	Планирование спринтов, спринт, ежедневное Scrum-совещание, обзор спринта, ретроспектива спринта	Владелец продукта, Scrum-мастер, команда разработчиков
KANBAN	Повышать качество выполняемой работы с помощью наглядных материалов	Непрерывный процесс	Визуализация процесса работы, ограничение объемов незавершенной работы, управление процессом, включение циклов обратной связи	Нет обязательных ролей

Источник / Source: составлено автором на основе [12] / compiled by the author based on [12].

требуется строгий контроль за выполнением задач в запланированном объеме, *Kanban* позволяет команде адаптировать процессы к изменениям.

ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА С ПОМОЩЬЮ ПРОДУКТОВОГО ПОДХОДА НА ПРАКТИКЕ

Автор исследования предлагает рассмотреть этапы трансформации работы HR-отдела в части формирования человеческого капитала на примере одной из крупнейших FMCG-компаний на российском рынке в сфере продовольственной продукции.

В своей статье [13] он выделяет три уровня человеческого капитала: работник, предприятие и государство, каждый из которых имеет определенные особенности и механизмы формирования. Так, человеческий капитал предприятия — это совокупность человеческого капитала работников, привлеченных для достижения задач последнего и принадлежащих ему на условиях найма. Существуют два принципиально различных механизма формирования человеческого капитала предприятия:

- *найм* на рынке труда требуемых знаний/компетенций, включающий в себя такие этапы, как описание требований и поиск кандидатов, отбор сотрудников, адаптация новичков;

- *обучение/развитие* для приобретения недостающей экспертизы. Здесь следует выделять два параллельных процесса: развитие человеческого капитала *индивидуумов/работников* (ряд систематических процедур, нацеленных на постоянное повышение уровня компетентности сотрудников) и *предприятия* (создания условий, при которых обеспечивалась бы максимальная отдача от всех ресурсов, вложенных в формирование и удержание имеющегося человеческого капитала работников).

Формирование человеческого капитала — комплекс мероприятий, включающих в себя различные этапы и направленных на постоянные изменения с целью соответствия существующим тенденциям (вызовы рынков).

Переход к продуктовому подходу автором предлагается реализовывать посредством выполнения 6 следующих друг за другом этапов:

1. Определение направлений, требующих изменений.
2. Выявление продуктов и клиентов, которые ими пользуются.
3. Согласование структуры HR-отдела (продуктовые команды) с выделением конкретных продуктов и их владельцев.
4. Согласование стратегии развития продукта (продуктовый бэклог), метрики и бэклог задач.
5. Согласование принципов и методики работы (*Scrum, Kanban, Less*).

6. Формирование продуктовой команды.

До трансформации работа в HR-отделе рассматриваемой компании была выстроена «классическим образом»: существовал ряд описанных и согласованных процессов, а фокус сотрудников был направлен на следование им; изменения и улучшения производились не системно и зависели от видения конкретного работника, отвечающего за процесс. При этом деятельность организации по привлечению кандидатов извне оценивалась на рынке труда достаточно успешно (на основании ежегодного опроса компании HH.ru) и в первую очередь за счет того, что компания была способна предложить соискателям привлекательные, (относительно средних по отрасли), условия. При этом развитие компетенций действующих сотрудников находилось на низком уровне, что подтверждалось ежегодными оценками и анализом на уровне отрасли.

Этапы перехода к продуктовому подходу:

1 этап. Определение направлений, которые требуют изменений.

Переход к продуктовому подходу был призван решить ряд проблем области формирования человеческого капитала, среди которых:

- медленное принятие решений вследствие большого количества уровней менеджмента;
- нежелание делегировать полномочия;
- фокус сотрудников на выполнение повседневных задач, а не на их усовершенствование;
- стихийное развитие и неожиданные изменения, иногда противоречащие друг другу;
- неэффективное обучение в компании (по принципу «взять максимум из того, что предлагается на рынке»).

2 этап. Выявление продуктов и клиентов.

В первую очередь на корпоративном уровне определен основной продукт — «Человеческий капитал организации». Его клиентом является руководство компании, в данном случае — директор ее представительства в России, так как именно он отвечает за результаты, которые достигаются сформированным человеческим капиталом. Вместе с тем на уровне владельцев сам продукт «Человеческий капитал организации» является продуктовой группой верхнего уровня, поскольку состоит из ряда продуктов, способствующих его формированию. Внутри этой большой группы выделены две области деятельности: «Привлечение человеческого капитала» в компанию и «Развитие

персонала», направленные на формирование человеческого капитала.

Это две продуктовые группы, объединяющие ряд продуктов, имеющих связанные цели и задачи. Например, в первую входят следующие продукты: «Подбор кандидатов» и «Адаптация сотрудников». Во вторую — «Оценка персонала» и «Обучение персонала». Клиентами описанных продуктов являются менеджеры различного уровня, использующие их в работе для формирования человеческого капитала в рамках своей зоны ответственности.

Стоит отметить, что на определенных этапах развития допустимо выделять продукты из группы, назначать отдельного владельца продукта и подчинять его на уровень выше — например, руководителю отдела HR. Такой сценарий возможен, когда продукт находится на активной стадии развития и/или полномочий владельца продуктовой группы недостаточно, чтобы быстро принимать решения.

Так, в приводимой в качестве примера компании из продуктовой группы «Развитие персонала» были выделены продукты «Портал обучения» и «HR чат-бот для новых сотрудников», так как это были новые стратегические направления в области формирования человеческого капитала всей организации. В общем виде продуктовый портфель компании в части формирования человеческого капитала приведен на *рис. 1*.

3 этап. Изменение общей структуры HR-отдела в соответствии с продуктовым подходом.

В отличие от традиционного подхода, когда структура компании в целом и отдела HR в частности в течение многих лет достаточно стабильна (меняются обязанности сотрудников, а структура остается в соответствии со штатным расписанием), при продуктовом подходе рекомендуется определять штат, исходя из конкретных потребностей по развитию продукта в определенный момент времени.

Для того чтобы сформировать общую структуру, нужно определить итоговое количество продуктов и величину нагрузки на их владельцев для того, чтобы они могли уделять достаточно внимания развитию и обслуживанию каждого продукта. На данном этапе следует уточнить структуру только до уровня владельцев продукта/группы продуктов, так как остальная часть команды будет подбираться ими, исходя из согласованных метрик и продуктового бэклога.

В приведенном примере продуктом/продуктовой группой верхнего уровня («Человеческий

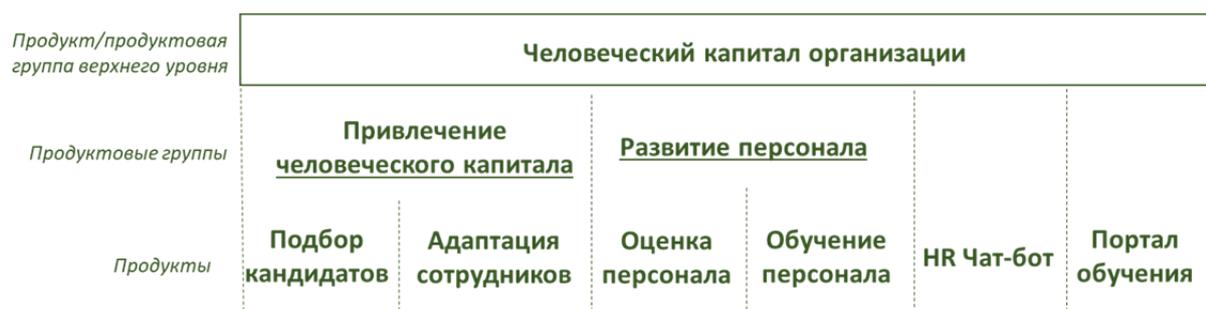


Рис. 1 / Fig. 1. Продуктовый портфель компании в части формирования человеческого капитала / The company's product portfolio in terms of human capital formation

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Таблица 3 / Table 3

Примеры ключевых ролей принимающих участие в формировании ЧК /
Examples of key roles involved in the formation of the Human Capital

Продукт/Product Роль / Role	Человеческий капитал компании / Company HC	Привлечение человеческого капитала / Engaging human capital	Развитие персонала / Staff development
Клиент/Client	Владелец компании	Менеджмент различного уровня	Менеджмент различного уровня
Владелец продукта / Product owner	Руководитель HR	Менеджер HR отдела, отвечающий за подбор кадров	Менеджер HR отдела, отвечающий за обучение
Исполнители / Contractors	HR департамент / Линейный менеджмент	Сотрудник рекрутинга / Нанимающий менеджер	Сотрудник отдела обучения и развития/линейные менеджеры

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

капитал») владеет непосредственно руководитель отдела HR. Его командой являются владельцы продуктовых групп, определенные на втором этапе — «Привлечение человеческого капитала» и «Развитие персонала». Примеры ключевых ролей («владелец продукта», «исполнители» и «клиент»), задействованных в формировании человеческого капитала организации, приведены автором в табл. 3.

Владельцы продуктовых групп и продуктов (в случае их выделения из продуктовых групп) наделяются полномочиями по формированию команды, исходя из общего бюджета продукта и поставленных задач по его развитию. Они имеют «прямой» доступ к руководителю HR-отдела и командам, занимающимся развитием продукта. Таким образом, получается достаточно простая организационная структура, не имеющая большого количества уровней подчинения и менеджеров, принимающих решения (рис. 2).

Ее основными преимуществами являются:

- **скорость принятия решений**, так как между лицом, принимающим стратегические решения, и командой, реализующей изменения, всего один уровень — владелец продуктовой группы или продукта, который непосредственно вовлечен во все аспекты его «жизни»;

- **гибкость в наборе компетенций**, так как в продуктовых командах можно не выделять «формальные» роли, а привлекать квалифицированных специалистов на отдельных этапах для решения конкретных задач. Набор компетенций команды определяет владелец продуктовой группы/продукта.

Стоит отметить важность поддержания подобного уровня иерархии с 2–3 уровнями подчинения, чтобы не терять преимущества продуктового подхода. Для этого необходимо оценивать уровень нагрузки на владельца продуктовой группы и, если она становится высокой, для ее выравнивания



Рис. 2 / Fig. 2. Структура отдела HR, отвечающего за формирование человеческого капитала /
The structure of the HR department responsible for the formation of human capital

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

пересмотреть стратегию развития продукта либо переформировать продуктовые команды; или же выделить продукт, назначив нового владельца, и подчинить его на уровень выше.

Недостаток такой структуры заключается в том, что участие в ней может отвлечь руководителя HR, имеющего большое количество контактных лиц, от стратегической работы. Решить это можно за счет наделения полномочиями наиболее «зрелых» владельцев продукта, тем самым сократив число вопросов, «замыкаемых» на одном человеке.

4 этап. Согласование стратегии развития продукта (продуктовый бэклог), метрик и бэклога задач.

На данном этапе работа ведется параллельно в двух направлениях: «снизу-вверх» и «сверху-вниз». Так, руководство компании и глава HR определяют общую стратегию развития отдела по формированию человеческого капитала и определяют основные цели, сроки и бюджет.

На ее основе владелец продукта, в свою очередь, формирует стратегию его развития с учетом имеющихся ресурсов, соответствующих планов на пересекающиеся продукты и, самое важное, принимая во внимание потребности клиентов. Стоит отметить, что на практике утверждение стратегии

развития продукта происходит путем нескольких итераций. К примеру, достаточная аргументация для ее корректировки может появиться на основании исследования потребностей клиентов, в результате чего руководством будут выделены дополнительные ресурсы.

Формирование стратегии развития продукта включает в себя общее видение его трансформации («к чему нужно прийти»), определение метрик и составления бэклога задач. Для того чтобы показать важность использования метрик, автор предлагает сравнить реализацию задачи по организации портала обучения для сотрудников, являющейся одной из ключевых по части формировании человеческого капитала, двумя компаниями (табл. 4).

Опираясь на приведенный пример, можно сделать вывод, что реализация одного и того же задания посредством продуктового или проектного подходов с применением определенных метрик в долгосрочной перспективе может привести к различным результатам.

На практике также распространен принцип согласования общей стратегии HR-отдела «снизу-вверх» — это актуально, когда компания активно развивается, выделяются новые продукты и доста-

Таблица 4 / Table 4

**Практический опыт организации портала обучения сотрудников в двух FMCG-компаниях /
Practical experience in organizing an employee training portal in two FMCG companies**

	Компания «Б» / Company "B"	Компания «М» / Company "M"
Компания и сфера деятельности / Company and business area	Одна из лидирующих позиций на рынке непищевых товаров	Лидирующая позиция на рынке пищевых товаров
Задача / Task	Организация портала для дистанционного обучения	
Подход к реализации / Approach to implementation	Проектный	Продуктовый
Основные метрики / Key metrics	Организация портала обучения стоимостью не более X млн руб. за 5 мес. Цель создания портала обучения – популярный на рынке способ развития персонала; он уже используется в компаниях-конкурентах	Реализация задачи в соответствии с согласованными метриками: – стоимость портала – X млн руб., сроки – до 5 мес.; – повышение на 10% результатов ежегодной оценки сотрудников за счет обучения hard-skills («жесткие навыки») посредством курсов на портале; – удовлетворенность пользователей порталом на уровне 8–10 баллов (по 10-балльной шкале) на основании опроса (NPS -показатель); Цель организации портала – повысить качество и скорость обучения
Выполнение задачи / Fulfillment of the task	Были определены проектный менеджер и кросс-функциональная команда, которые составили и согласовали план работ, описали техническое задание в соответствии с целями проекта и возможностями выбранного вендора. Организация портала проходила в соответствии с планом и техническим заданием проекта	В компании был выбран менеджер нового продукта «Портал обучения», который составил план долгосрочного развития продукта (от англ. product road map). Было проведено интервью с пользователями и учтен их опыт/запросы (от англ. customer journey map). План развития продукта включал в себя задачи по достижению метрик. Организация портала проходила путем нескольких итераций с внесением корректировок по результатам обратной связи от пользователей
Краткосрочный результат / Short-term results	Задача выполнена в соответствии с требованиями проекта. Портал обучения был организован в рамках выделенного бюджета за 4,5 мес. «под ключ» и передан сотрудникам отдела, отвечающим за обучение	Задача выполнена. Портал обучения (продукт) был организован с минимальными требованиями в рамках выделенного бюджета за 2 мес., за последующие 4 мес. в результате корректировок был разработан остальной функционал портала
Долгосрочный результат / Long-term result	Портал успешно функционировал в течение первых 6 мес. – пользователям нравилась новая форма обучения. Затем потребовалось внесение существенных корректировок в связи с тем, что не была учтена часть функционала, что выявилось в ходе эксплуатации портала. Эта работа затянулась до следующего года, так как у сотрудников отдела обучения данная нагрузка не была заложена в штатном расписании на текущий год. Работники перестали добровольно пользоваться порталом на регулярной основе и делали это только по требованию менеджера	Развитие продукта проходит в соответствии с «product road map» ежеквартально по достижению метрик осуществляется срез, и в план вносятся соответствующие корректировки Сотрудники используют портал на регулярной основе, так как он удобен, в него постоянно добавляются обновления по результатам обратной связи.

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author

точное количество ресурсов вкладывается именно в развитие. Во главу угла в данном случае ставится потребность клиента, желание соответствовать высшим стандартам для привлечения лучших кандидатов и т.п. Сценарий «снизу-вверх» предполагает, что каждый владелец продукта сначала определяет, чему должен соответствовать последний (метрики) и только после этого создается общая стратегия формирования человеческого капитала.

5 этап. Согласование принципов и методик работы (Scrum, Kanban, Less).

Автор исследования, в соответствии со сравнительной характеристикой двух методов — *Scrum* и *Kanban*, представленных в табл. 3, рекомендует работать по *Scrum* в командах, где существует непрерывное развитие продукта, которое является последовательным, т.е. задачи однородны по своей сути. Например, в сфере совершенствования инструментов обучения. Использование *Kanban* будет наиболее эффективным, если изменения зависят от ряда сторонних факторов и не являются при этом однотипными. Например, в области найма персонала, где помимо «желания» компании есть большое количество параметров, влияющих на результат: конъюнктура на рынке труда, социально-экономические и геополитические условия и др.

С точки зрения руководителя HR наиболее эффективна методика *LeSS* (от англ. large-scale scrum) [14]. *LeSS* — это *Scrum*, но применяемый к множеству команд, работающих совместно над одним продуктом. Его ключевыми отличиями (на примере продуктовой группы HR-отдела, отвечающей за формирование человеческого капитала организации), являются:

- 1 владелец продукта (в описываемом случае — верхнеуровневой продуктовой группы) — руководитель отдела HR;
- 1 продукт (в описываемом случае — верхнеуровневая продуктовая группа) — «Человеческий капитал организации»;
- от 2 до 8 команд во главе с владельцами продуктов и один scrum-мастер на 2–3 команды;
- общий спринт длительностью 2 недели для всех команд (включенных в описываемом случае в верхнеуровневую продуктовую группу);
- единый бэклог развития продукта и бэклог для каждого спринта;
- бизнес-ценности, доставляемые в рамках единого спринта и направленные на развитие продукта «Человеческий капитал организации».

Существование единых правил, принципов и руководств для всех команд, работающих в рамках *LeSS*, позволяет руководителю верхнеуровневой продуктовой группы быть в курсе происходящих изменений и контролировать работу команд, не тратя больших усилий. Для сотрудников это означает упрощенную адаптацию при переходе в другую команду и легкость во взаимодействии между членами разных команд.

6 этап. Формирование продуктовой команды.

Как pozывает практика, данный этап является одним из ключевых, так как от него зависит успешность реализации планов. В первую очередь рекомендуется сформировать продуктовые команды из числа действующего персонала. Главный плюс такого сценария в том, что сотрудники уже знают область, за которую необходимо отвечать, и им не потребуется дополнительная адаптация в компании. Но, поскольку они не подготовлены к работе по продуктовому подходу, необходимо нанять консультантов, которые в первую очередь должны обучить владельцев продуктов и по возможности сопровождать деятельность продуктовых команд в период от 3 до 6 месяцев.

В приведенном примере менеджмент в начале работы по продуктовому подходу столкнулся с серьезным сопротивлением персонала, который не был готов к регулярным встречам и демонстрации результатов трудового процесса (в соответствии со спринтами в *Scrum*), а также к проявлению гибкости в работе по изменению продуктов. Были случаи, когда члены продуктовой команды отказывали клиенту в реализации критичных изменений, связывая это с тем, что у них другие планы по развитию продукта, забывая, что потребности клиента необходимо ставить на первое место. Таким образом, необходимо было изменить образ мышления сотрудников, что и было сделано с помощью тренингов, индивидуальных бесед и включения *scrum*-мастеров в регулярную деятельность.

Ключевая цель продуктового подхода — менять как шаблоны, по которым трудится персонал, так и отношение сотрудники к работе, но не их самих. Причем перемены должны происходить на всех уровнях. Например, как уже было сказано, при продуктовом подходе владельцам продукта должно даваться больше полномочий от руководства, так как именно они должны понимать реальные потребности клиентов, а также представлять, что необходимо изменить в продукте в краткосроч-

ной и долгосрочной перспективе в соответствии с запросами последних.

Излишнего контроля можно избежать, если владельцы продукта обладают определенной зрелостью и опытом, а их руководство — достаточным уровнем доверия, тем более что итеративные изменения, применяемые при продуктовом подходе, позволяют исправлять ошибки в достаточно короткие сроки, и это является дополнительной «страховкой».

В результате реализации активностей согласно шести этапам, описанным выше, компания в течение 6 месяцев совершила переход к работе по продуктовому подходу. При этом был выявлен ряд несовершенных процессов, а по инициативе владельцев продукта — заменена часть персонала, не соответствующая требуемым новым компетенциям и не желающая менять подходы. Благодаря проведенной трансформации удалось преодолеть или начать решать ряд ключевых проблем, а именно:

- сократить скорость принятия решений за счет уменьшения количества уровней структуры;
- направить фокус сотрудников на развитие продукта и подотчетных процессов благодаря планомерной работе владельцев продукта и приглашенных консультантов;
- упорядочить и структурировать процессы развития и изменения продуктов.

ВЫВОДЫ

В рамках исследования достигнуты все поставленные цели и выполнены намеченные задачи, автором рассмотрено потенциальное применение продуктового подхода к процессу формирования человеческого капитала организации на примере крупнейших FMCG-компаний на российском рынке.

Вывод, заключается в том, что продуктивный подход имеет ряд преимуществ над другими, наиболее применимыми в организациях на текущий момент: проектным и процессным подходами, поскольку *направлен на постоянное развитие* (что актуально в условиях жесткой конкуренции за человеческий капитал в экономике знаний), а также *позволяет быстро реагировать на изменения рынка* за счет гибкого реагирования, ориентированности на комплекс мероприятий, позволяющих *удовлетворять реальные потребности клиента посредством использования продукта*.

Достижение поставленной цели стало возможным благодаря решению ряда задач: была изучена теоретическая база продуктового подхода (описанная в российских и зарубежных источниках); произведено его сравнение с процессным и проектным; изучено практическое применение продуктового подхода в бизнесе в целом и в HR в частности. Автором исследования даны практические рекомендации по трансформации структуры и работы HR-отдела в соответствии с продуктовым подходом.

Несмотря на объективные достоинства данного подхода, полученные результаты и приведенные выше рекомендации должны, по мнению автора, стать в профессиональных и научных кругах предметом дискуссии по следующим вопросам, не рассмотренных в рамках данного исследования:

1. Как планировать бюджет при переходе к продуктовому подходу с учетом внедрения постоянных изменений?
2. Нужно ли переводить на работу по продуктовому подходу все отделы компании, или следует делать это итеративно?
3. Каков следующий шаг при трансформации деятельности HR-отдела после перехода к продуктовому подходу?

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Легкая Л.А., Дзабиева Т.В., Габараева В.С. Процессный подход к управлению организацией и условия его применения. Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 12 декабря 2018 г.). Ч. 2. Пенза: Наука и Просвещение; 2018:111–113. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2018/12/%D0%9C%D0%9A-450-%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-2.pdf>
2. Лисичкина Ю.С., Сычев Ю.К. Процессный подход в управлении организацией. Управленческие науки в современном мире. СПб.: Реальная экономика; 2017:134–137.
3. Яценко А.В. Процессный подход управления организацией. Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: Сб. ст. по мат. LXXVII междунар. студ. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК; 2019;(5):42–47. URL: [https://sibac.info/archive/economy/5\(77\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/5(77).pdf) (дата обращения: 01.03.2023).

4. Авалдыкова О. С. Процессный подход в управлении организацией. Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир. V Междунар. науч.-практ. конф. аспирантов и студ. (Санкт-Петербург, 9–10 июня 2016 г.). СПб.: ЛГУ им. А. С. Пушкина; 2016:146–152.
5. Фархутдинов И. Проектное управление на предприятии. Управляем предприятием. 13.09.2019. URL: <https://upr.ru/article/proektnoe-upravlenie-na-predpriyatii/> (дата обращения: 01.03.2023).
6. Мухамедьянов Р. Что такое продуктовый подход и чем он отличается от проектного. WINFOX. 28.04.2021. URL: <https://wnfx.ru/chto-takoe-produktovyyj-podhod-i-chem-on-otlichaetsya-ot-proektnogo> (дата обращения: 01.03.2023).
7. Кондрашова А. Продуктовый подход в HR: как оптимизировать HR-процессы. Teachbase. URL: <https://teachbase.ru/learning/obuchenie/produktovyyj-podhod-v-hr-kak-optimizirovat-hr-processy> (дата обращения: 10.03.2023).
8. Чаусова К. Продуктовый подход в разработке ИТ-продукта. VC.ru. URL: <https://vc.ru/services/476397-produktovyy-podhod-v-razrabotke-it-produkta> (дата обращения: 02.03.2023).
9. Гусев А. Что такое продуктовый подход? Артем Гусев. URL: <https://artemgusev.com/product-management#rec88996651> (дата обращения: 07.03.2023).
10. Бос Д. Статистика управления продуктом: более 20 поучительных идей. UXCam. 22.01.2021. URL: https://uxcam-com.translate.google/blog/product-management-statistics/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc (дата обращения: 05.03.2023).
11. Радиган Д. Бэклог продукта — совершенный список задач. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/scrum/backlogs> (дата обращения: 01.03.2023).
12. Рекоф М. Сравнение Scrum и Kanban. Какая методика Agile подойдет вам? Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/kanban/kanban-vs-scrum> (дата обращения: 01.03.2023).
13. Кутявин Д. В. Эволюция отношений к «человеческому фактору» в экономической деятельности и генезис понятия «человеческий капитал». Корпоративный менеджмент и бизнес-образование. М.: МАКС Пресс; 2022;(5):55–67.
14. Larman C., Vodde B. Large-scale scrum: More with LeSS. Boston, MA: Addison-Wesley Professional; 2016. 368 p. (Addison-Wesley Signature Series).

REFERENCES

1. Legkaya L. A., Dzabieva T. V., Gabaraeva V. S. Process approach to organization management and conditions for its application. In: Modern science: Current issues, achievements and innovations. Proc. 4th Int. sci.-pract conf. (Penza, December 12, 2018). Pt. 2. Penza: Nauka i Prosveshchenie; 2018:111–113. URL: <https://naukaip.ru/wp-content/uploads/2018/12/%D0%9C%D0%9A-450-%D0%A7%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-2.pdf> (In Russ.).
2. Lisichkina Yu. S., Sychev Yu. K. Process approach in organization management. In: Management sciences in the modern world. St. Petersburg: Real'naya ekonomika; 2017:134–137. (In Russ.).
3. Yatsenko A. V. Process approach of organization management. In: Scientific community of students of the 21st century. Economic Sciences. Proc. 77th Int. student sci.-pract conf. Novosibirsk: SibAK; 2019;(5):42–47. URL: [https://sibac.info/archive/economy/5\(77\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/5(77).pdf) (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
4. Avaldykova O. S. Process approach in organization management. In: Problems and ways of socio-economic development: City, region, country, world. Proc. 5th Int. sci.-pract. conf. of students and post-graduates (St. Petersburg, June 9–10, 2016). St. Petersburg: Pushkin Leningrad State University; 2016:146–152. (In Russ.).
5. Farkhutdinov I. Project management at the enterprise. Upravlyaem predpriyatiem. Sep. 13, 2019. URL: <https://upr.ru/article/proektnoe-upravlenie-na-predpriyatii/> (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
6. Mukhamedyanov R. What is a product approach and how does it differ from a project approach? WINFOX. Apr. 28, 2021. URL: <https://wnfx.ru/chto-takoe-produktovyyj-podhod-i-chem-on-otlichaetsya-ot-proektnogo> (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
7. Kondrashova A. Produktovyi podkhod v HR: kak optimizirovat' HR-protsessy. Teachbase. URL: <https://teachbase.ru/learning/obuchenie/produktovyyj-podhod-v-hr-kak-optimizirovat-hr-processy> (accessed on 10.03.2023). (In Russ.).

8. Chausova K. Product approach in the development of an IT product. VC.ru. URL: <https://vc.ru/services/476397-produktovyy-podhod-v-razrabotke-it-produkta> (accessed on 02.03.2023). (In Russ.).
9. Gusev A. What is a product approach? Artem Gusev. URL: <https://artemgusev.com/product-management#rec88996651> (accessed on 07.03.2023). (In Russ.).
10. Bos D. Product management statistics: 20+eye-opening insights. UXCam. Jan. 22, 2021. URL: https://uxcam-com.translate.google/blog/product-management-statistics/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=sc (accessed on 05.03.2023).
11. Radigan D. The product backlog is the perfect to-do list. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/scrum/backlogs> (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
12. Rehkopf M. Comparison of Scrum and Kanban. Which Agile methodology is right for you? Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/kanban/kanban-vs-scrum> (accessed on 01.03.2023). (In Russ.).
13. Kutyavin D.V. The evolution of attitudes towards the “human factor” in economic activity and the genesis of the concept of “human capital”. In: Corporate management and business education. Moscow: MAKS Press; 2022;(5):55–67. (In Russ.).
14. Larman C., Vodde B. Large-scale scrum: More with LeSS. Boston, MA: Addison-Wesley Professional; 2016. 368 p. (Addison-Wesley Signature Series).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Дмитрий Васильевич Кутявин — магистр, менеджер продукта по поддержке пользователей бизнес-систем, Mars Russia, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, Россия

Dmitrii V. Kutyavin — MSc, Business Systems User Support Product Manager, Mars Russia, RANEPA, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-8126-4099>

Kutyavin.dv@gmail.com

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 21.03.2023; после рецензирования 13.04.2023; принята к публикации 11.05.2023.

The article was submitted on 21.03.2023; revised on 13.04.2023 and accepted for publication on 11.05.2023.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The author read and approved the final version of the manuscript.