

МЕТОДИКА КОМПЛЕМЕНТАРНОГО ПОДБОРА АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ДЕТСКИЕ ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЕ ЛАГЕРЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАТЕМАТИЧЕСКОЙ ОПТИМИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ

И.В. Резанович¹, rae74@mail.ru

А.В. Келлер², alevtinak@inbox.ru

¹ Воронежский государственный педагогический университет, Воронеж, Россия

² Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия

Аннотация. Подбор высококвалифицированных руководителей – актуальная проблема для любого предприятия. Наиболее значимой она становится для уникальных организаций, к которым относится детский оздоровительный лагерь. Найм на работу временного характера осуществляется одновременно всех работников, при этом у них отсутствует время на адаптацию друг к другу, а работа с детьми исключает «право на ошибку». Следовательно, процесс подбора педагогического и административно-управленческого персонала требует системного подхода и специальных методик. *Цель исследования* – разработать методику комплементарного подбора административно-управленческого персонала в ДОЛ на основе современных достижений менеджмента, психологии и педагогики с использованием математического моделирования. *Гипотеза* – применение классификации и интеграции управленческих и педагогических парадигм для подбора административно-управленческого персонала детских оздоровительных лагерей позволяет разрабатывать оптимальные кадровые решения, повышающие комплементарность управленческих команд. *Методологической стратегией* был избран комплементарный подход к подбору руководителей, а теоретической основой стала концепция командообразования, теоретические положения найма, подбора и отбора персонала. *Результатом* исследования стала методика комплементарного подбора административно-управленческого персонала, включающая классификацию управленческих и педагогических парадигм; уточняющая комплексные требования к руководителям и их опыту, которые при диагностике кандидатов трансформируются в оценочные критерии и показатели. Для реализации комплементарного подбора разработана математическая оптимизационная модель. *Научная новизна* заключается: а) в авторской классификации управленческих и педагогических парадигм и обоснованной возможности их интеграции при подборе руководителей с учетом отраслевой принадлежности организации (предприятия); б) систематизации и уточнении требований к профессиональным и личностным качествам руководителей в системе образования в целом и в детских оздоровительных лагерях в частности. *Теоретическая значимость* представлена расширением теоретических представлений о возможности применения математического моделирования при комплектовании управленческой команды. *Практическая значимость* заключается в том, что представленные материалы и выводы могут быть востребованы: а) федеральными, региональными и муниципальными органами, осуществляющими подбор административно-управленческого персонала в системе образования; б) службами и департаментами управления персоналом при составлении должностных инструкций, карт компетентности и профиля должности; в) при формировании кадрового резерва.

Ключевые слова: административно-управленческий персонал, методика подбора, комплементарный подбор, детские оздоровительные лагеря, математическая оптимизационная модель

Благодарности. Работа выполнена при финансовой поддержке Министерства просвещения Российской Федерации в рамках выполнения государственного задания в сфере науки (номер темы ОТГЕ-2025-0029).

Для цитирования: Резанович И.В., Келлер А.В. Методика комплементарного подбора административно-управленческого персонала в детские оздоровительные лагеря с использованием математической оптимизационной модели // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2025. Т. 19, № 2. С. 142–155. DOI: 10.14529/em250212

Original article

DOI: 10.14529/em250212

METHODOLOGY FOR COMPLEMENTARY SELECTION OF ADMINISTRATIVE AND MANAGEMENT PERSONNEL FOR CHILDREN'S HEALTH CAMPS USING A MATHEMATICAL OPTIMIZATION MODEL

*I.V. Rezanovich*¹, *rae74@mail.ru**A.V. Keller*², *alevtinak@inbox.ru*¹ Voronezh State Pedagogical University, Voronezh, Russia² Voronezh State Technical University, Voronezh, Russia

Abstract. Selecting highly qualified managers is an urgent problem for any enterprise. A children's health camp is a unique organization for evaluating the effectiveness of changes in the leadership selection system because the work is temporary and all employees are hired simultaneously, so there is no time to adapt to each other. Working with children also eliminates the "right to make mistakes." Consequently, the selection process is accompanied by increased responsibility. This study aims to develop a complementary selection methodology for administrative and managerial personnel in children's health camps, based on modern management, psychological, and pedagogical achievements, using mathematical modeling. The hypothesis is that using classification and integration of managerial and pedagogical paradigms to select administrative and managerial staff at children's health camps will allow us to develop optimal personnel solutions that enhance the complementarity of management teams. We chose a complementary approach to selecting managers as our methodological strategy. Our theoretical basis was the concept of command and the theoretical provisions of recruitment, selection, and personnel selection. The result of the research is a complementary selection methodology for administrative and managerial personnel. This methodology includes a classification of managerial and pedagogical paradigms and clarifies complex requirements for managers and their experience. These requirements are transformed into evaluation criteria and indicators when diagnosing candidates. The scientific novelty lies in the classification of managerial and pedagogical paradigms, as well as the reasonable possibility of integrating them in the selection of managers while considering the industry affiliation of the organization. Additionally, the study systematizes and clarifies the professional and personal qualities required of managers in the education system in general, and in children's health camps in particular. Theoretically, it expands the ideas about the potential application of mathematical modeling in management team recruitment. The practical significance lies in the fact that the presented materials and conclusions may be useful for federal, regional, and municipal bodies involved in selecting administrative and managerial personnel in the education system; personnel management services and departments when preparing job descriptions, competence maps, and position profiles; forming the personnel reserve.

Keywords: administrative and managerial staff, recruitment methodology, complementary selection, children's health camps, mathematical optimization model

Acknowledgements. The work was carried out with the financial support of the Ministry of Education of the Russian Federation as part of the implementation of the state assignment in the field of science (topic number OTGE-2025-0029).

For citation: Rezanovich I.V., Keller A.V. Methodology for complementary selection of administrative and management personnel for children's health camps using a mathematical optimization model. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2025, vol. 19, no. 2, pp. 142–155. (In Russ.). DOI: 10.14529/em250212

Введение

Подбор административно-управленческого персонала (АУП), организация его слаженной и эффективной работы – основа успешного функционирования любой организации. Данное обстоятельство детерминирует повышенное внимание к развитию теории и методического сопровождения подбора персонала (в том числе и административ-

но-управленческого), а также к обобщению практического опыта такой работы. Отметим, что в практике подбора в функционирующие организации риски некорректных оценок и ошибок в процессе найма АУП нивелируются тем, что руководитель подбирается в сложившийся работающий коллектив; ему определяется время для адаптации (испытательный срок); учредитель (собственник)

может отказаться от заключения трудового контракта со специалистом, который не оправдал его ожиданий и продолжить процедуры подбора.

Отметим, что есть организации, для которых при подборе АУП нет объективной возможности учитывать и использовать в практике управления вышеперечисленные аспекты нивелирования рисков. Примером такой организации является детский оздоровительный лагерь (ДОЛ), который представляет собой, в большинстве случаев, организацию, работающую только в летний каникулярный период детей. Директор и его заместители нанимаются, как правило, одновременно и редко имеют опыт совместной работы. Кроме того, принятые на работу руководители должны в сжатые сроки адаптироваться друг к другу, проявить единство в понимании целей и ценностей детского отдыха, научиться согласовывать управленческие позиции и способы создания условий для успешной работы педагогического коллектива и детских отрядов, проявляя в коммуникациях и взаимодействиях лучшие педагогические профессионально-значимые качества. Таким образом, эффективность работы АУП ДОЛ во многом определяется решениями на этапе подбора.

В настоящее время для принятия таких решений разработаны Профессиональные стандарты и квалификационные характеристики, в которых отмечаются необходимые руководителям ДОЛ знания и умения. Практическое применение этих нормативных документов вызывает определенные сложности, связанные с тем, что в них не предусмотрены требования:

а) к объему, точности и глубине владения кандидатом профессиональными знаниями и умениями, поэтому их оценка становится субъективной и не всегда точной;

б) к личностным качествам руководителей ДОЛ, хотя от них во многом зависят психологический климат, взаимоотношения в коллективе, отношение подчиненных к управленческим решениям и т. д.

Проведенный авторами анализ практики подбора руководителей ДОЛ в областях Центрального федерального округа дает основание сделать вывод об отсутствии методик, позволяющих обеспечить взаимодополнение АУП по профессиональным и личностным качествам. Процесс подбора руководителя и его заместителей осуществляется параллельно, без учета профессиональных и личностных особенностей каждого члена будущей управленческой команды, что во многих случаях приводит к несогласованным действиям, сложным взаимоотношениям и конфликтным ситуациям, которые, в конечном счете, значительно снижают эффективность работы ДОЛ.

Так появилась *цель исследования* – разработать методику комплементарного подбора административно-управленческого персонала в ДОЛ на

основе современных достижений менеджмента, психологии и педагогики с использованием математического моделирования.

Сформулирована гипотеза исследования – применение классификации и интеграции управленческих и педагогических парадигм для подбора административно-управленческого персонала детских оздоровительных лагерей позволяет разрабатывать оптимальные кадровые решения, повышающие комплементарность управленческих команд. Для ее подтверждения необходимо, опираясь на современные исследования, разработать и обосновать теоретические аспекты комплементарного подбора персонала и его практического применения с использованием математической оптимизационной модели.

Теория и методы

В теории управления персоналом достаточно подробно и фундаментально представлены процессы приема требуемого персонала на работу. Не вдаваясь в дискуссии по вопросу соотношения и содержательного наполнения близких по смыслу понятий «найм», «отбор» и «подбор» персонала, условимся, что дефиницию «подбор» персонала будем трактовать как многоступенчатый комплексный процесс планирования, поиска, привлечения, отбора и адаптации кандидатов на вакантную должность в соответствии с профессиональными требованиями к будущему сотруднику. Представленное определение согласуется с позицией Абдул К., Ван У., Ли Ю. [13], Н.В. Сидорова и Н.И. Татар [9] и других ученых.

Отметим, что за всю историю менеджмента научным сообществом не прекращаются поиски наиболее эффективных форм и методов управления. Многие десятилетия в менеджменте господствовала (а иногда и в настоящее время остается популярной) идея *разделения труда*, что детерминировало распределение между сотрудниками функциональных обязанностей, прав и ответственности. Такое управление часто характеризуют как механистическое [11; 20; 22 и др.], которому свойственны узкая специализация работников, регламентация деятельности, зафиксированная в тарифно-квалификационных справочниках. Следует согласиться с тем, что разделение труда имеет свои преимущества при таких условиях, как стабильность внешней среды, устойчивость стратегических целей и основного кадрового состава, неизменность отработанных алгоритмов и методов управления.

Применительно к объекту нашего исследования – детскому оздоровительному лагерю – ни одно из перечисленных выше условий не работает:

– стратегические цели неустойчивы: история свидетельствует об их изменчивости. На основе исторического анализа можно зафиксировать следующие этапы в целевых ориентирах детских лагерей: а) оздоровление и воспитание детей (1920–

1930-е годы), б) оздоровление, воспитание и отдых (1940–1980-е годы); в) отдых, оздоровление, воспитание и развитие (1990–2010-е годы); г) отдых, оздоровление, воспитание, развитие и обучение (с 2020 года по настоящее время);

– кадровый состав (особенно педагогический – воспитатели и вожатые) изменяется каждую смену, т. е. через 21 день; в лучшем случае ежегодно (при согласии педагогического персонала отработать в лагере все смены)¹;

– работа в детском оздоровительном лагере не может иметь жестких алгоритмов управления в силу своей специфики: отсутствие родителей и привычной обстановки для детей; отсутствие длительных эмоциональных связей (как с учителями, так и с детьми – членами отряда) по сравнению со школой.

Подчеркнем, что главный недостаток механистического управления – отсутствие учета межличностных отношений [11], которые обязательно присутствуют во всех организациях, в том числе и работающих с детьми. Вероятно, поэтому рациональная организация труда в детском оздоровительном лагере недостаточно эффективна для получения требуемых государством и обществом результатов. Специфика образовательных организаций проявляется в децентрализации власти, так как управленческие решения принимаются не только руководителем, но и педагогическим советом, общим собранием сотрудников, методическим советом (или объединением) и Попечительским Советом [1]. Детский оздоровительный лагерь в этом отношении не является исключением. В таком случае полагаем уместным применение гуманистического управления, одной из форм которого является командный менеджмент, признанный наиболее эффективным в настоящее время [5; 17; 20 и др.].

Несмотря на масштабные практики применения коллективного труда в нашей стране, более весомо теория командного управления представлена в трудах зарубежных ученых [13–15; 20–22 и др.], разработки отечественных исследователей более скромны и в основном представлены теоретическими положениями в учебниках «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение» [10].

Анализ сущности и содержательного наполнения базовой дефиниции «команда» позволил выделить две позиции ученых, которые назовем функциональной и синергетической. Группа ученых, придерживающихся функциональной позиции, считают, что «команда» – это небольшая по

численности группа людей, которая «объединена общими стремлениями, обладает одинаковой мотивацией и интересами» [8, с. 130]; «координирует усилия для достижения общих целей» (Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт) [16, с. 118].

Вторая группа ученых рассматривает «команду» с синергетической позиции, отмечая, что члены команды:

– разделяют цели, ценности и общие подходы к деятельности (Л.А. Илюхина и И.В. Богатырева; В.Н. Елкина и Д.А. Ящун) [3; 4].

– создает коллективный синергетический эффект (Ф. Лютенс) [19, с. 145];

– имеют *взаимодополняющие навыки* (Д. Аргинадес; Т.А. О'Нил, Е. Салас) [14; 23 и др.].

Последняя характеристика заслуживает особого внимания. Важную роль для проводимого исследования играют разработанные в теории управления персоналом подходы к формированию команды, их несколько:

- а) проблемно-ориентированный,
- б) ролевой,
- в) эмоциональной сплоченности,
- г) динамический и другие.

Для управленческой команды детского оздоровительного лагеря ближе ролевой подход, согласно которому специалистов тестируют и поручают задачи в соответствии с их сильными сторонами [7]. Подчеркнем, что при таком распределении задач учитываются только имеющиеся знания и умения членов команды.

Формирование команды на основе эмоциональной сплоченности [18] (в некоторых публикациях такой подход называют «межличностным») может быть использовано в ограниченном формате, так как эмоциональная совместимость далеко не всегда приводит к успешному решению профессиональных задач.

На динамический подход при отборе членов управленческой команды ДОЛ не следует ориентироваться, так как он предполагает развитие команды в процессе деятельности. А этот аспект не входит в круг задач подбора персонала.

Проблемно-ориентированный подход приемлем при формировании проектных команд, в нашем случае он также малоэффективен.

Целесообразно отметить, что все представленные выше подходы, как и большая часть исследований процесса формирования управленческих команд, ориентированы на функционирующие организации, в которых требуется сплочение коллектива руководителей (особенно в ситуации появления нового или новых коллег) или появляется задача создания проектной команды из штатных сотрудников [15]. В таком случае их применение к решению изучаемой авторами проблемы имеет существенные ограничения.

Полагаем целесообразным использовать *комплементарный* подход к подбору управленческой

¹ Постановление Секретариата ВЦСПС от 11 мая 1990 г. № 7-22 «О типовых штатах административно-хозяйственного, педагогического, медицинского, обслуживающего персонала детских оздоровительных лагерей».

команды. Понятие «комплементарности» к экономическим проблемам первым использован К. Менгер в 1992 году, предложив разделение получаемых человеком экономических благ на порядки, которые дополняют друг друга [21]. Позднее «комплементарность» стала трактоваться как использование взаимодополняющих понятий и концепций [2, с. 560] для построения целостной системы.

В данном исследовании комплементарность обуславливает подбор АУП так, чтобы дефицит некоторых знаний, умений, навыков и личностных качеств одного руководителя нивелировался (компенсировался) за счет имеющихся таких знаний, умений, навыков и личностных качеств у другого руководителя.

Применение комплементарного подбора управленческой команды требует разработки оценочных критериев и показателей. При этом необходимо учитывать управленческие парадигмы и нормативно-правовые документы. Под управленческой парадигмой будем понимать «идеологию, совокупность установок поведения, технологий и методов, используемых для управления социальными системами» [12, с. 30]. К нормативно-правовым документам в данном случае относятся Профессиональные стандарты руководителя и заместителя руководителя организации детского отдыха и оздоровления, а также квалификационные характеристики каждой должности.

При комплектовании штатов детских оздоровительных лагерей региона по разработанным критериям оцениваются по 7-балльной шкале все кандидаты на административно-управленческие должности. Затем для комплектования управленческих команд предлагается использовать математическую модель линейного программирования.

Результаты

Для достижения поставленной цели были определены основания для требований к административно-управленческому персоналу (АУП); цели детского оздоровительного лагеря (ДОЛ) и образовательных организаций, а также стили управления как особенности влияния на людей для достижения поставленных целей.

Парадигмы управления теоретически слабо проработаны в теории менеджмента, хотя во многих исследованиях о них говорится, даются характеристики, но четкой и обоснованной классификации пока не создано [13]. В связи с этим представляется возможным видеть смену парадигм в смене идеологии взаимоотношений с персоналом по полярным полюсам: контроллинг – делегирование полномочий и ряда промежуточных между ними вариантов.

В результате анализа стилей руководства на различных этапах экономического развития страны мы сформулировали 4 парадигмы:

1) административно-авторитарная – традиционное управление через контроль, страх, при-

нуждение и авторитарный стиль управления (начало XX века до 1953 г.);

2) парадигма человеческих отношений – частичное делегирование управленческих полномочий, стимулирование коллективного труда, принципы социалистической справедливости и удовлетворения базовых потребностей работников (1954–1991 гг.);

3) либерально-попустительская парадигма – переход на рыночные принципы экономики, ломка социалистических стереотипов, управленческий хаос, максимальное делегирование полномочий (1992–2010 гг.);

4) партисипативная парадигма (2010 г. – по настоящее время) – трансформация традиционных отношений руководителя и подчиненных стилей на основе теорий лидерства, командообразования, самоорганизации и самоуправления.

Отметим, что управленческие парадигмы могут существовать параллельно и в определенных ситуациях обогащать друг друга. Появление партисипативной парадигмы в практике управления детерминирует трансформацию поведения руководителей и, следовательно, отношения к ним подчиненных. Так, авторитарный руководитель (административная парадигма) под воздействием партисипативной парадигмы становится лидером, а демократичный руководитель (парадигма человеческих отношений) преобразуется в члена управленческой команды, полная свобода сотрудников в либерально-попустительской парадигме трансформируется в самоуправление (см. рисунок).

Специфика управления детским оздоровительным лагерем предполагает учет и педагогических парадигм для определения требований к АУП. В этой связи необходимо отметить, что в педагогике также нет общепринятых парадигм, поэтому для их выбора предлагаем использовать основные категории этой науки: обучение, воспитание и развитие.

Категории «обучение» будет соответствовать знаниецентрическая (традиционная) парадигма, которая очень долгое время господствовала в образовательных системах. Следует сказать, что парадигмы в гуманитарных науках претерпевали кризис и трансформировались в соответствии с господствующими социально-экономическими взглядами. Так, классическую административную парадигму менеджмента и соответствующую ей знаниецентрическую (традиционную) парадигму в педагогике можно объединять, так как они обе отражают идеи стабильности, авторитарности, материального стимулирования (стимулирование оценками), формально-статусный подход во взаимоотношениях руководитель – подчиненный (учитель – ученик). Таким образом, сочетание двух парадигм позволяет ориентировать руководителей ДОЛ на совокупность необходимых знаний из различных предмет-



Трансформация отношений руководителей и подчиненных в соответствии с предпочитаемыми управленческими парадигмами

ных областей (менеджмент, маркетинг, педагогика, психология, социология, юриспруденция, экономика), а также гностических и проектировочных умений, которые достаточно подробно перечислены в профессиональном стандарте.

Категории «воспитание» полностью соответствует *социоцентрическая* парадигма, которая провозглашает социальные (групповые) цели более приоритетными, чем личностные. Главная цель такой парадигмы – служение обществу, социализация личности в соответствии с принятыми нормами и правилами поведения в обществе. Полагаем уместным сопоставление социоцентрической парадигмы в педагогике с парадигмой человеческих отношений в менеджменте. Обеим свойственны ориентации на общественное мнение, поведение членов коллектива в соответствии с групповыми целями, приветствие индивидуальных достижений, полученных в процессе групповой работы. Учет двух представленных парадигм ориентирует на требования к умениям работать с коллективом и в коллективе руководителей ДОЛ, для этого требуются коммуникативные и организационные умения, которые полно и масштабно представлены в квалификационных характеристиках.

Категории «развитие» соответствует *антропоцентрическая* парадигма, которая акцентирует внимание педагогов на интересах и способностях детей, на формировании их индивидуальности и потребности в самосовершенствовании, на развитии рефлексии, коммуникативных и гражданских качеств. Уместным будет объединить антропоцентрическую парадигму с либерально-попустительской парадигмой управления, согласно которой происходит минимальное включение руководителя в процессы развития ребенка, уместно полагать, что руководитель создает условия для рас-

крытия и развития способностей ребенка. А это и есть задача административно-управленческого персонала ДОЛ.

Практическое использование представленных педагогических парадигм может быть эффективным при их интеграции с помощью системно-синергетической парадигмы, а управление ДОЛ будет осуществляться с помощью ориентации на партисипативную парадигму. Данное обстоятельство особенно актуально, так как организациям детского отдыха и оздоровления присуще децентрализация власти. Управление во многом осуществляется с помощью коллегиальных органов: педагогический совет, методический совет, общее собрание работников, совет отрядов (или старостат), попечительский совет (как правило только в ведомственных лагерях).

Как отмечалось выше, в практике управления организацией редко используется только одна парадигма, как правило, их несколько. А в организациях системы образования (как самой консервативной системы) парадигмы дополняют друг друга, что во многом обусловлено педагогическими позициями учителей и их личностными парадигмами. Согласно такого положения дел логично взаимопроникновение и взаимообогащение управленческих и педагогических парадигм, что и является основой разработки требований к АУП, которые могут использоваться в качестве критериев и показателей для оценки соответствия кандидатам предъявляемым к ним требованиям. В табл. 1 разработанные критерии отбора выделены курсивом, а показатели оценки каждого критерия имеют составную нумерацию.

Подчеркнем, что знания и умения несколько отличаются от приведенных в профессиональном стандарте и квалификационной характеристике в

Разработанные требования к административно-управленческому персоналу Детского оздоровительного лагеря на основе интеграции управленческих и педагогических парадигм (критерии отбора и показатели оценки)

Административная + Знаниецентрическая парадигмы		Парадигма человеческих отношений + Социоцентрическая парадигма		Партиципационная + Системно-синергетическая парадигма		Либерально-попустительская + Антропоцентрическая парадигмы	
1		2		3		4	
1. Знания из различных научных областей		2. Коммуникативные умения		3. Управленческие умения		4. Направленность личности (мотивы, цели, ценности)	
1.1. Знания теории и технологий оперативного, стратегического, инновационного и проектного менеджмента		2.1. Слушать окружающих, уважительно относиться к их мнению		3.1. Формировать и развивать команду, делегировать полномочия		4.1. Любовь к детям, к своей профессии	
1.2. Знание теории и методик общей, возрастной, социальной, досуговой и профессиональной педагогики		2.2. Устанавливать и поддерживать социальные контакты (с детьми, коллегами, родителями и т. д.)		3.2. Владение различными стилями руководства и адекватное их применение		4.2. Интерес к содержанию педагогической и управленческой деятельности	
1.3. Знание теории и методики воспитания и социализации, формирования и развития личностных социально-одобряемых качеств		2.3. Проводить презентацию, деловую беседу, консультацию, производственные совещания, инструктаж работников		3.3. Эффективная постановка задач подчиненным, координация и организация их выполнения		4.3. Позитивная направленность на воспитательную деятельность	
1.4. Знание основ управленческой, возрастной, социальной и общей психологии		2.4. Навыки письменной речи, уместной самопрезентации, невербального общения		3.4. Предотвращать и минимизировать потенциальные конфликты		4.4. Нравственность, чувство моральной ответственности, долга, гражданственности	
1.5. Знание управленческой, экономической, психологической и педагогической социологии		2.5. Вести телефонные переговоры, группы, процессу, событиям		3.5. Мотивировать, контролировать и оценивать работу подчиненных		4.5. Принятие и осмысление педагогических ценностей	
1.6. Знание Законов, нормативных положений, СанПиНов, методических рекомендаций административного уровня		2.6. Давать оценку себе, другим, группе, процессу, событиям		3.6. Своевременно оказывать эмоциональную, вербальную и педагогическую поддержку членам коллектива		4.6. Ориентация на результативность и развитие персонала и детей в отрядах	
1.7. Знание этических норм и духовно-нравственных ценностей социума		2.7. Поставить себя на место другого, объективно воспринимать людей, разбираться в ситуации общения		3.7. Управлять групповой динамикой, занимать адекватную ролевую позицию		4.7. Стремление к самосовершенствованию	

Окончание табл. 1

1	2	3	4
1.8. Знание основ экономики, ценообразования, нормирования труда	2.8. Аргументировать свою позицию, вести конструктивную беседу	3.8. Взаимодействовать и сотрудничать	
5. Гностические умения	6. Организаторские умения	7. Интеллектуальные умения	8. Личностные качества
5.1. Пополнение, систематизация собственных знаний и опыта, а также изучение опыта коллег	6.1. Рациональное сочетание индивидуальной, групповой и коллективной деятельности	7.1. Анализировать, структурировать, обобщать (гибкость ума)	8.1. Доброжелательность, стрессоустойчивость
5.2. Понимание скрытых мотивов и психологического состояния окружающих людей	6.2. Тайм-менеджмент, рациональное использование имеющихся ресурсов	7.2. Принимать адекватные управленческие решения	8.2. Требовательность, ответственность и добросовестность
5.3. Применение нормативно-правовых знаний в профессиональной деятельности	6.3. Планировать, распределять задачи и цели по важности и срочности (приоритизация задач)	7.3. Работать в условиях многозадачности	8.3. Настойчивость и терпеливость, справедливость и порядочность
5.4. Самопознание, самообразование	6.4. Вдохновлять и активизировать других	7.4. Разрабатывать локальную нормативную базу	8.4. Уверенность в себе, самокритичность (саморефлексия)
9. Конструктивно-проектировочные умения			
9.1. Разрабатывать алгоритмы, планы, программы работы детского оздоровительного лагеря	9.2. Разрабатывать требования к персоналу, нормативные документы в соответствии с должностными функциями	9.3. Моделировать и проектировать процессы отдыха и оздоровления детей	

сторону расширения, а требования к личностным качествам представлены впервые.

Считаем целесообразным проводить подбор АУП в детские оздоровительные лагеря региона централизованно, что позволит подбирать управленческую команду, компенсируя имеющиеся профессиональные дефициты одного кандидата сильными профессиональными сторонами другого.

Представим математическую модель, реализующую комплементарность подбора, применение которой позволяет распределить имеющихся кандидатов по ДОЛ на основе их оценок по критериям отбора, опыта работы и максимизирующую интегральную оценку всего АУП каждого лагеря.

Математическая модель представляет собой задачу линейного программирования. Введем параметры и переменные задачи. Пусть m – количество кандидатов на должности АУП ДОЛ, n – количество ДОЛ, q – число должностей АУП ДОЛ, $m, n, q \in \mathbb{N}$. Количество кандидатов должно обеспечивать кадровые потребности всех ДОЛ, т. е. должно выполняться неравенство

$$m \geq n \cdot q. \quad (1)$$

На основании собеседования кандидаты получают оценку знаний, умений и личностных качеств по выделенным 9 критериям отбора (см. табл. 1), обозначим эти оценки параметрами $a_i^k, i = \overline{1, m}, k = \overline{1, 9}$, таким образом, a_i^k – оценка по k -му критерию отбора кандидата i .

Отметим, что в [6] на основании сравнительного анализа различных методов оценки интегральных характеристик команды показано, что интегральные функции команды целесообразно вычислять как среднее арифметическое соответствующих характеристик её членов. Следуя этому выводу, введем параметр $b^k, k = \overline{1, 9}$ – среднее арифметическое значение k -го критерию отбора совокупности кандидатов.

При оценке кандидатов предлагается учитывать опыт работы в различных должностях ДОЛ как повышающий оценки коэффициент $p_i, i = \overline{1, m}$, расчет которого осуществляется по формуле

$$p_i = 1 + \frac{1}{3} \cdot \frac{v_i}{\max_i v_i} + \frac{1}{3} \cdot \frac{u_i}{\max_i u_i}, i = \overline{1, m}, \quad (2)$$

где $v_i, i = \overline{1, m}$ – количество лет работы в ДОЛ на должностях, не относящихся к АУП, где $u_i, i = \overline{1, m}$ – количество лет работы в ДОЛ на должностях АУП. Таким образом, $p_i \in [1; 2]$, а опыт работы в должностях АУП имеет в два раза больший вес, чем опыт работы на иных должностях в ДОЛ. В результате в качестве итоговой оценки критерия отбора каждого кандидата будем использовать

$$w_i^k = p_i \cdot a_i^k, i = \overline{1, m}, k = \overline{1, 9}.$$

Введем переменные $x_{ij}, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}$, так, что

$$x_{ij} =$$

$$= \begin{cases} 1, & \text{если } i\text{-й кандидат назначается в } j\text{-й ДОЛ,} \\ 0, & \text{если } i\text{-й кандидат не назначается в } j\text{-й ДОЛ.} \end{cases} \quad (3)$$

На переменные x_{ij} должны накладываться следующие ограничения:

– кандидат назначается в один ДОЛ

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} = 1, i = \overline{1, m}; \quad (4)$$

– количество кандидатов в один ДОЛ равно q

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} = q, j = \overline{1, n}. \quad (5)$$

Введем $9n$ ограничений – среднее арифметическое значение k -го критерия отбора в АУП каждого лагеря с учетом опыта должно быть не меньше средней оценки характеристики во всей совокупности:

$$\frac{1}{3m} \sum_{i=1}^m w_i^k \cdot x_{ij} \geq b^k, j = \overline{1, n}, k = \overline{1, 9}. \quad (6)$$

Условие (5) позволяет проводить комплементарный набор так, что во всех лагерях среднее значение величины оценки критерия отбора коллектива АУП будет не ниже средних значений совокупности кандидатов по результатам оценки. Это условие обеспечивается только при использовании повышающего коэффициента в w_i^k .

В качестве целевой функции примем суммарную оценку по всем характеристикам во всех ДОЛ.

$$F = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^9 \frac{1}{3m} \sum_{i=1}^m w_i^k \cdot x_{ij}, \quad (7)$$

Таким образом, для обеспечения комплементарного набора необходимо решить следующую задачу линейного программирования: среди переменных $x_{ij}, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}$, удовлетворяющих условиям (3)–(5), найти такие, при которых значение целевой функции (6) принимает наибольшее значение.

Обсуждение

В настоящее время оздоровление и отдых детей заслуживает особого внимания, так как тенденция роста заболеваний, интеллектуальных и физических перегрузок школьников вызывает тревогу за здоровье нации в будущем. Для повышения внимания всех заинтересованных сторон к проблемам детей Президент Российской Федерации В.В. Путин объявил период с 2018 по 2027 годы Десятилетием детства², в соответствии с данным указом Правительство нашей страны разработало План основных мероприятий³, в котором отмечена необходимость

² Президент РФ Владимир Путин подписал сегодня указ об объявлении периода с 2018 по 2027 годы Десятилетием детства (Указ Президента РФ от 29 мая 2017 г. № 240¹).

³ План основных мероприятий, проводимых в рамках Десятилетия детства, на период до 2027 года. Утвержден распоряжением Правительства Российской

«создания банка лучших региональных практик по организации отдыха и оздоровления детей, в том числе по вопросам межведомственного взаимодействия, подготовки кадров...»⁴, поддерживая инициативы Правительства, Министерство просвещения Российской Федерации 2025 год объявило годом детского отдыха.

На основе анализа мнений ученых предлагается понятие «команда управления» трактовать как группу единомышленников, работающих над достижением общих целей, доверяющих друг дру-

гу и владеющих взаимодополняющими знаниями, умениями, навыками и личностными качествами.

Рассматривая подбор административно-управленческой команды в детский оздоровительный лагерь на основе комплементарности, следует рассмотреть пример такого комплектования на основе математической оптимизационной модели. Предлагаем рассмотреть модельный пример распределения 6 кандидатов по двум ДОЛ. Данные параметров a_i^k и b^k приведены в табл. 2.

Приведем значения p_i и w_i^k (табл. 3).

Таблица 2

Оценки по критериям отбора кандидатов на должности АУП

Критерии отбора	Оценки a_i^k кандидатов						b^k
	$i = 1$	$i = 2$	$i = 3$	$i = 4$	$i = 5$	$i = 6$	
$k = 1$	3	7	3	7	3	4	4,5
$k = 2$	6	5	4	7	4	4	5
$k = 3$	5	5	5	5	5	5	5
$k = 4$	4	5	2	7	1	4	3,833
$k = 5$	5	3	4	5	6	4	4,5
$k = 6$	1	1	1	2	3	4	2
$k = 7$	2	3	4	5	6	7	4,5
$k = 8$	7	5	6	4	7	3	5,333
$k = 9$	7	3	4	5	6	7	5,333

Таблица 3

Расчет оценок по критериям отбора с учетом опыта, имеющегося у кандидатов

	Кандидат					
	$i = 1$	$i = 2$	$i = 3$	$i = 4$	$i = 5$	$i = 6$
p_i	1	1,1	1,8	1,2	1,5	1,4
Критерии отбора						
$k = 1$	3	7,7	5,4	8,4	4,5	5,6
$k = 2$	6	5,5	7,2	8,4	6	5,6
$k = 3$	5	5,5	9	6	7,5	7
$k = 4$	4	5,5	3,6	8,4	1,5	5,6
$k = 5$	5	3,3	7,2	6	9	5,6
$k = 6$	1	1,1	1,8	2,4	4,5	5,6
$k = 7$	2	3,3	7,2	6	9	9,8
$k = 8$	7	5,5	10,8	4,8	10,5	4,2
$k = 9$	7	3,3	7,2	6	9	9,8

Федерации от 23 января 2021 г. № 122-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/3WkqE4GAwQXaIGxpAipFLmqCYZ361Kj0.pdf>

⁴ Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 29 августа 2024 г. № Р-160.

Результаты решения задачи (3)–(7) приведем в табл. 4. В первый ДОЛ назначаются кандидаты 1, 4 и 5, во второй ДОЛ – кандидаты 1, 3 и 6. Кандидат 1, не имеющий опыта, включен в АУП ДОЛ 2, в котором третий кандидат имеет самый высокий коэффициент опыта работы.

Таблица 4

Результаты работы математической модели, реализующей подбор

Кандидат	ДОЛ		Средняя оценка АУП в ДОЛ			Минимальные оценки b^k
	1	2	Критерии отбора	1	2	
1	0	1	$k = 1$	6,867	4,667	4,5
2	1	0	$k = 2$	6,633	6,267	5
3	0	1	$k = 3$	6,333	7	5
4	1	0	$k = 4$	5,133	4,4	3,833
5	1	0	$k = 5$	6,1	5,933	4,5
6	0	1	$k = 6$	2,667	2,8	2
			$k = 7$	6,1	6,333	4,5
			$k = 8$	6,933	7,333	5,333
			$k = 9$	6,1	8	5,333
			<i>Всего</i>	52,867	52,733	

Кроме того, сравнение средних оценок АУП каждого ДОЛ показывают, что по всем девяти критериям отбора средние оценки превышают средние оценки без учета опыта работы. Общие оценки АУП каждого лагеря близки по своим значениям – 52,867 и 52,733, это означает, что сформированные команды примерно равны в своих знаниях, умениях и личностных качествах

Заметим, что работа в различных тестовых режимах показала, что модель позволяет найти решение задачи, удовлетворяющее условию (6), при следующем ограничении: среднее значение p коэффициентов p_i должно быть не менее 1,225, т. е.

$$\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m p_i \geq 1,225. \quad (8)$$

В данном модельном примере $p = 1,333$. Условие (8) по сути является некоторым ориентиром при наборе кандидатов и объективно отражает понимание необходимости опыта работы в ДОЛ у АУП. Несмотря на то, что формула (2) для расчета коэффициентов нормирует показатель по совокупности кандидатов, есть небольшая вероятность, что условие (6) может оказаться не выполненным. В этом случае для дальнейшей работы необходимо последовательно на 10 % снижать значения b^k до тех пор, пока условие (6) не станет выполнимым.

После формирования членов АУП ДОЛ необходимо будет решать задачу распределения сформированной команды по должностям АУП. Для этого могут использоваться различные методы управления персоналом, например, наставничество; совмещение людей с разными ролевыми характеристиками; создание команды по социальными ролями; учет эмоциональной совместимости и т. д. В наиболее сложных случаях может использоваться метод нечеткого логического вывода для определения кандидатуры на должность директора ДОЛ.

Выводы

На основании проведенного исследования заключим следующее.

1. Детские оздоровительные лагеря создаются для оздоровления, отдыха, воспитания и развития детей, которые находятся круглосуточно с воспитателями и вожатыми при резком ограничении влияния родителей. Данные обстоятельства детерминируют особые требования к АУП, от квалифицированной работы которого зависит подбор и руководство педагогическим персоналом отрядов.

2. Подбор административно-управленческого персонала в детские оздоровительные лагеря обладает уникальными чертами, заключающимися в: а) найме руководителей на временную работу, так как ДОЛ функционирует (за некоторым исключением) в летнее время; б) одновременном подборе всех сотрудников по штатному расписанию; в) отсутствии испытательного срока; г) больших рисках для работы ДОЛ при ошибках в подборе; д) отсутствии времени для создания команды, которая способна осуществлять слаженную работу.

3. Практика подбора административно-управленческого персонала в детские оздоровительные лагеря свидетельствует, что для повышения эффективности этого процесса недостаточно разработанных профессиональных стандартов и квалификационных характеристик, так как в них не учтены требования к личностным качествам руководителей. Кроме того, возникают трудности при интеграции требований из этих двух документов.

4. Для систематизации и уточнения требований к руководителям ДОЛ предложено использовать управленческие парадигмы, а для учета специфики лагеря как дополнительного образования детей учитывать педагогические парадигмы.

5. В связи с тем, что парадигмы в менеджменте и образовании недостаточно разработаны, предло-

жено выделить основания для проведения их классификации: для управленческих парадигм таким основанием стали стили руководства (авторитарный, демократический, либеральный), а для педагогических – основные категории педагогики (обучение, воспитание, развитие). Интегрирующими стали системный и партисипативный подходы.

6. Опираясь на действующие профессиональный стандарт и квалификационные характеристики, были сформулированы требования к административно-управленческому персоналу, которые могут быть использованы как критерии и показатели при оценке соискателей.

7. Предложенная математическая модель является эффективным инструментарием, реализующим комплементарный подход в подборе АУП

ДОЛ, и может быть использована при формировании управленческой команды в любой организации. При применении комплементарного подхода средняя оценка (по разработанным критериям отбора) всех административно-управленческих команд, подобранных для детских оздоровительных лагерей, повышается.

Следовательно, гипотеза о том, что применение классификации и интеграции управленческих и педагогических парадигм для подбора административно-управленческого персонала детских оздоровительных лагерей позволяет разрабатывать оптимальные кадровые решения, повышающие комплементарность управленческих команд, оказалась верной и ее можно рекомендовать к практическому применению.

Список литературы

1. Винникова И.С., Кузнецова Е.А., Шустова К.В. Проблемы подготовки управленческих кадров образовательного учреждения (школы) // Проблемы современного педагогического образования. 2024. № 85-2. С. 84–86.
2. Долженкова Е.В., Казакова М.А. Комплементарный и синергетический подходы к инновационному развитию социально-экономических систем // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10 (ч. 2). С. 559–563.
3. Елкина В.Н., Ящун Д.А. Совершенствование процесса подбора, отбора и найма персонала // Экономика и социум. 2023. № 3-1 (106). С. 322–326.
4. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Теоретические аспекты подбора персонала: современные реалии // Экономика и предпринимательство. 2023. № 3(152). С. 977–983.
5. Краснюк Л.В., Козлова Н.А., Барнаш А.В. Исследовательские аспекты управления и основные принципы планирования смены детского оздоровительного лагеря // Гуманитарные науки. 2019. № 3 (47). С. 26–34.
6. Сафронова Н.Б., Урубков А.Р., Маслевич Т.П., Минаева Н.Л. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию: монография. 5-е изд. М.: Дашков и К, 2024. 172 с.
7. Селезнев Е.А., Косякова И.В. Современные проблемы и тенденции управления кадровым менеджментом // Вестник Академии права и управления. 2024. № 3 (78). С. 194–198.
8. Семина А.П. Команда как групповая форма организации труда // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12-1. С. 128–133.
9. Сидоров Н.В., Татар Н.И. Особенности подбора и отбора персонала как технологии управления человеческими ресурсами на современном этапе // Социальные и экономические системы. 2022. № 6-7 (36). С. 255–273.
10. Тверская В.А. Сущность понятия «командообразование» в исторической ретроспективе // Традиции и новации в профессиональной подготовке и деятельности педагога: сб. науч. тр. Всерос. науч.-практ. конф. 29–30 марта 2018 г. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2018. Вып. 16. С. 110–114.
11. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 1. С. 106–111.
12. Цветков А.Н. Парадигмы современного менеджмента: проявление в организациях // Стратегии бизнеса. 2016. № 6 (5). DOI: 10.17747/2311-7184-2016-6-5
13. Abdul C., Wang W., Li Y. The impact of technology on recruitment process // Issues in Information Systems. 2020. Vol. 21, no. 21 (4). P. 9–18.
14. Argynades D. Good Governance, Professionalism, Ethics and Responsibility // International Review of Administrative Sciences. 2006. No. 72. P. 155–170. DOI: 10.1177/0020852306064607
15. Bell S.T., Brown S.G., Weiss J.A. A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital // Human Resource Management Review. 2018. Vol. 28, Iss. 4. P. 450–463. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.06.003
16. Graham H.T., Bennett R. Human Resources Management. London: Financial Times Prentice Hall, 1991. 352 p.

17. Klinck K., Thutulwa N., Pelser A-M. Creating a high-performing school management team: bringing talent to the table for effective service delivery // *Frontiers in Education*. 2023. No. 8. P. 1228181. DOI: 10.3389/feduc.2023.1228181
18. Kolot S., Khristich A., Polic V. Emotional management as a component of effective team management // *Applied Aspects of Information Technology*. 2020. Vol. 3, no. 2. P. 85–97. DOI: 10.15276/aait.02.2020.6. EDN: ORQQLI.
19. Luthans F., Luthans B.C. Luthans K.W. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 13th Edition. Information Age Publishing, 2015. 536 p.
20. MacDonald F., Easton B., Bottrell D. Beyond Me-Is: Teamwork, Team Building and Cooperation in Flexible Learning Environments // *Harnessing the Transformative Power of Education*. 2019. Chapter 9. P. 167–179. DOI: 10.1163/9789004417311_012
21. Menger K. *The Foundation of political economy* // *The Austrian school in political economy*. M.: Economy, 1992. 496 p.
22. Niswaty, R., Dhahri, I., Nasaruddin, H., & Arshad, S. H. Organizational Culture and Employee Performance // *International Joint Conference on Social Science (ICSS)*. 2021. P. 652–656.
23. O'Neill T.A., Salas E. Creating high performance teamwork in organizations // *Human Resource Management Review*. Vol. 28, Iss. 4, December 2018. P. 325–331. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2017.09.001

References

1. Vinnikova I.S., Kuznetsova E.A., Shustova K.V. Problems of training management personnel of an educational institution (school). *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya* [Problems of Modern Pedagogical Education], 2024, no. 85-2, pp. 84–86. (In Russ.)
2. Dolzhenkova E.V., Kazakova M.A. Complementary and synergetic approaches to innovative development of socio-economic systems. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and entrepreneurship], 2015, no. 10 (ch. 2), pp. 559–563. (In Russ.)
3. Elkina V.N., Yashchun D.A. Improving the process of recruitment, selection and hiring of personnel. *Ekonomika i sotsium* [Economy and society], 2023, no. 3-1 (106), pp. 322–326. (In Russ.)
4. Ilyukhina L.A., Bogatyreva I.V. Theoretical aspects of personnel selection: modern realities. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and entrepreneurship], 2023, no. 3(152), pp. 977–983. (In Russ.)
5. Krasnyuk L.V., Kozlova N.A., Barnash A.V. Research aspects of management and basic principles of planning a shift of a children's health camp. *Gumanitarnye nauki* [Humanities], 2019, no. 3 (47), pp. 26–34. (In Russ.)
6. Safronova N.B., Urubkov A.R., Maslevich T.P., Minaeva N.L. *Rezultativnaya proektnaya komanda: kolichestvennyy podkhod k formirovaniyu* [Effective project team: a quantitative approach to formation]. Moscow, 2024. 172 p.
7. Seleznev E.A., Kosyakova I.V. Modern problems and trends in HR management. *Vestnik Akademii prava i upravleniya* [Bulletin of the Academy of Law and Management], 2024, no. 3 (78), pp. 194–198. (In Russ.)
8. Semina A.P. Team as a group form of labor organization. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2019, no. 12-1, pp. 128–133. (In Russ.)
9. Sidorov N.V., Tatar N.I. Features of recruitment and selection of personnel as a technology for managing human resources at the present stage. *Sotsial'nye i ekonomicheskie sistemy* [Social and economic systems], 2022, no. 6-7 (36), pp. 255–273. (In Russ.)
10. Tverskaya V.A. The essence of the concept of “team building” in historical retrospect. *Traditsii i novatsii v professional'noy podgotovke i deyatelnosti pedagoga* [Traditions and innovations in professional training and activities of a teacher: collection of scientific papers of the All-Russian scientific and practical conf]. Tver', 2018, iss. 16, pp. 110–114. (In Russ.)
11. Fatkin L., Morozova K. Team building in an organization as a factor in the effectiveness of joint activities. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of management theory and practice], 2001, no. 1, pp. 106–111. (In Russ.)
12. Tsvetkov A.N. Paradigm of modern management: demonstration in organizations. *Business Strategies*, 2016, no. 6 (5). (In Russ.) DOI: 10.17747/2311-7184-2016-6-5
13. Abdul C., Wang W., Li Y. The impact of technology on recruitment process. *Issues in Information Systems*, 2020, vol. 21, no. 21 (4), pp. 9–18.
14. Argynades D. Good Governance. Professionalism, Ethics and Responsibility. *International Review of Administrative Sciences*, 2006, no. 72, pp. 155–170. DOI: 10.1177/0020852306064607
15. Bell S.T., Brown S.G., Weiss J.A. A conceptual framework for leveraging team composition decisions to build human capital. *Human Resource Management Review*, 2018, vol. 28, iss. 4, pp. 450–463. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2017.06.003

16. Graham H.T., Bennett R. *Human Resources Management*. London: Financial Times Prentice Hall, 1991. 352 p.
17. Klinck K., Thutulwa N., Pelser A.-M. Creating a high-performing school management team: bringing talent to the table for effective service delivery. *Frontiers in Education*, 2023. No. 8. P. 1228181. DOI: 10.3389/educ.2023.1228181
18. Kolot S., Khristich A., Polic V. Emotional management as a component of effective team management. *Applied Aspects of Information Technology*, 2020, vol. 3, no. 2. P. 85–97. DOI: 10.15276/ait.02.2020.6. EDN: ORQQLI.
19. Luthans F., Luthans B.C. Luthans K.W. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 13th Edition. Information Age Publishing, 2015. 536 p.
20. MacDonald F., Easton B., Bottrell D. Beyond Me-Is: Teamwork, Team Building and Cooperation in Flexible Learning Environments. *Harnessing the Transformative Power of Education*, 2019, chapter 9, pp. 167–179. DOI: 10.1163/9789004417311_012
21. Menger K. *The Foundation of political economy. The Austrian school in political economy*. Moscow, 1992. 496 p.
22. Niswaty, R., Dhahri, I., Nasaruddin, H., & Arshad, S. H. Organizational Culture and Employee Performance. *International Joint Conference on Social Science (ICSS)*, 2021, pp. 652–656.
23. O'Neill T.A., Salas E. Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, vol. 28, iss. 4, December 2018, pp. 325–331. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.09.001

Информация об авторах

Резанович Ирина Викторовна, доктор педагогических наук, профессор кафедры социальной педагогики, профессор кафедры управления персоналом, Воронежский государственный педагогический университет, Воронеж, Россия; rae74@mail.ru

Келлер Алевтина Викторовна, доктор физико-математических наук, профессор кафедры прикладной математики и механики, доцент по кафедре математических методов в экономике, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия; alevtinak@inbox.ru

Information about the authors

Irina V. Rezanovich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Social Pedagogy, Professor of the Department of Personnel Management, Voronezh State Pedagogical University, Voronezh, Russia; rae74@mail.ru

Alevtina V. Keller, Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor of the Department of Applied Mathematics and Mechanics, Associate Professor at the Department of Mathematical Methods in Economics, Voronezh State Technical University, Russia; alevtinak@inbox.ru

Статья поступила в редакцию 17.05.2025

The article was submitted 17.05.2025