

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ПРОБЛЕМА
ОПЕРЕЖАЮЩЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ**

Л. В. Антропова

Череповецкий государственный университет, Череповец, Россия

Социальное развитие персонала становится условием самореализации человека в профессиональной деятельности. Цель статьи — показать содержание и систему форм и методов обучения в подготовке студентов российской бизнес-школы к управлению социальным развитием персонала. В исследовании были использованы методы: анализ отечественной и зарубежной научной литературы по проблеме исследования, моделирование, SWOT-анализ, эксперимент, мониторинг хода экспериментальной работы, методы статистической обработки данных. В статье предложена модель понятия «Социальное развитие персонала» и модель «Системный подход к управлению социальным развитием персонала», «Потенциал работника в социальном развитии организации». Доказана необходимость обеспечить качественную подготовку будущих менеджеров к трудовой и социальной деятельности. Профессиональными характеристиками кадровых менеджеров должны стать понимание и предвидение потребностей и ожиданий персонала в социальной защите. В учебном модуле «Управление социальным развитием персонала» указываются темы лекций, разработанные с учётом системного подхода. Автор показывает опыт проведения системы учебных занятий с помощью методов активного обучения. В исследовании определены критерии, на основе которых были выявлены четыре уровня подготовленности студентов к управлению социальным развитием персонала.

Ключевые слова: *управление социальным развитием персонала, методы обучения, социальное развитие, деловые игры, производственная практика, лекции.*

Введение в проблему исследования. Система современного высшего образования как институт призвана обеспечить качественную профессиональную подготовку будущих менеджеров к трудовой и социальной деятельности. Как показывают исследования А. Шрёдера, А. А. Шабуновой, А. В. Попова, Т. А. Соловьёвой, М. А. Головчина, система образования в современном мире выступает двигателем прогресса. Она формирует человеческий капитал, способствует общественному развитию, повышает конкурентоспособность экономики. Кроме того, система профессионального образования является адаптационным механизмом к изменениям глобального рынка труда [17, с. 22].

Л. И. Кочурова указывает на первостепенную роль высшей школы, которая должна соединить знания и опыт преподавательского состава с творческим потенциалом студентов [5, с. 40].

Я. И. Кузьминов, П. С. Сорокин, И. Д. Фруммин указывают на новые вызовы для теории и практики образования, касающиеся формирования общих и специальных навыков как компонентов

человеческого капитала. Образовательные системы необходимо существенно дополнять практиками, направленными на формирование ключевых элементов человеческого капитала. Наиболее перспективными в этом отношении могут оказаться те теоретические разработки, которые необходимы для понимания механизмов его формирования и роли в социально-экономическом прогрессе в краткосрочной и долгосрочной перспективе [6, с. 19].

Значительное число теоретических и прикладных исследований посвящено влиянию учреждений высшего образования на внедрение инноваций, способствующих развитию частной инициативы и ведущей к созданию слоя технологических предпринимателей в регионе: Goddard, Vallance [18]; McAdam, Miller, McAdam [19]; Rucker, Schaeffer [20]; Перфильева [9; 10].

Я. Шерман считает необходимым переосмыслить подход к высшему образованию. Важна новая образовательная парадигма, которая формирует навыки для успешной жизни и карьерного роста в цифровой среде [16, с. 21].

Д. В. Афанасьев считает, что концепция социального капитала в настоящее время приобрела значительную как международную, так и национальную популярность в решении проблем экономического роста и развития. Он видит в нём потенциал для развития гражданского общества [2, с. 88].

Исследования М. В. Морева, проведённые на территории Вологодской области по плану и заданию Института социально-экономического развития территорий РАН, показали, что «социологическое знание по мере эволюции всего мирового сообщества, частью которого является российский социум, играет значительную роль в процессах управления и обеспечения национальной безопасности» [7, с. 54]. О. Ф. Чистик выявила и установила, что чем выше степень человеческого развития в регионах, тем больше потенциальная способность региональной и национальной экономики к росту и повышению уровня жизни населения [15, с. 70]. Е. В. Попов, А. Ю. Веретенникова, Ж. К. Омонов считают важным в управлении социальным развитием персонала разработку механизмов вовлечения индивидов в процесс развития общественного сектора. Они считают, что это эффективный способ повышения социальной удовлетворённости [11, с. 58]. По мнению А. Н. Алексеева, и Т. В. Алексашиной, социальная активность работника — это готовность к инновационной сфере производства с целью повышения конкурентных преимуществ предприятия [1, с. 10].

А. В. Неверов утверждает, что управление социальным развитием позволяет добиться оптимального использования возможностей сотрудников до полного раскрытия их потенциала. В его исследовании современная концепция социального развития организации включает широкий круг аспектов, где оценка персонала выступает в роли эффективной технологии системы [8].

Е. И. Кудрявцева, исследуя проблему социального потенциала персонала, пришла к выводу, что работник, выступающий в качестве субъекта труда, способен к поддержанию новых форм профессиональной деятельности, направленных на развитие результативности и эффективности организации. Её исследования показывают, что работник склонен к неклассической управленческой деятельности [4].

Научные разработки Н. В. Громовой обращают внимание на то, что вовлечённость персонала — основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний. Сотрудники

с высоким уровнем вовлечённости обеспечивают более высокие показатели работы [3].

З. А. Хоткина считает важным для социального развития персонала повышение трудовой активности людей пожилого возраста. Это также является несомненным благом и для российского рынка труда [14].

Исследованиями Т. В. Смирновой установлены факты неадекватного восприятия отдельными работодателями и представителями управляющих систем профессионального потенциала пожилых работников. Исследователь отмечает, что имеет место явное преувеличение возрастных изменений и приписывание пожилым людям социально неодобряемых качеств.

Сорок процентов руководителей, по мнению Т. В. Смирновой, считают, что взаимодействие с работниками третьего возраста является сложной задачей управления. Хотя, как указывает автор, именно у них 50 % руководителей в трудных рабочих ситуациях ищут поддержку, в то время как в обычных стабильных ситуациях пожилым работникам доверяют менее ответственные и низкооплачиваемые работы [13].

Е. В. Серёжкина обсуждает организационный подход к изучению стресса на рабочем месте и систематизирует социальные детерминанты стресса разных уровней — от внутриорганизационных до макросоциальных. Она раскрывает европейские модели управления стрессом на уровне организаций, а также их развития и внедрения в практику менеджмента, в том числе в России, где представлены элементы государственных стратегий по отношению к проблеме.

Она указывает, что не в полной мере отражён вопрос влияния микрофакторов на стресс на рабочем месте; отсутствует информация о масштабах распространения проблемы. Автор считает, что важна обобщённая стратегия управления стрессом на рабочем месте [12].

Однако одного осознания актуальности решения проблемы управления социальным развитием персонала недостаточно для её успешного решения. Устные опросы 200 менеджеров тридцати организаций Череповца показали, что они испытывают затруднения в решении проблемы управления социальным развитием персонала.

Управление социальным развитием персонала можно понимать как целенаправленный, организованный процесс, касающийся всех аспектов социальной жизни организаций различных сфер деятельности и форм собственности.

Цель статьи — показать содержание и систему форм и методов обучения в подготовке студентов российской бизнес-школы к управлению социальным развитием персонала.

Методология. В процессе работы над статьёй использовались следующие методы:

- анализ зарубежной и отечественной литературы, касающейся истории развития идей управления социальным развитием персонала;
- изучение зарубежной и отечественной научной литературы по проблемам современного высшего образования в подготовке менеджеров, управляющих персоналом;
- разработка модели понятия «Социальное развитие персонала»;
- разработка модели системного подхода к управлению социальным развитием персонала;
- разработка модели «Потенциал работника в социальном развитии организации»;
- разработка модели образовательного процесса будущих кадровых менеджеров «Управление социальным развитием персонала»;
- SWOT-анализ сильных сторон, возможностей, угроз и рисков экспериментальной работы;
- внедрение моделей обучения в учебном процессе и на производственных практиках;
- контрольные измерения результатов исследовательской работы и выявление уровня подготовленности выпускников к реализации процесса управления социальным развитием персонала.

Обсуждение результатов исследования.

Практика показывает, что для успешного управления социальным развитием персонала необходимы управленческие кадры, имеющие специальную вузовскую подготовку. С этой целью была разработана модель понятия «Социальное развитие персонала» (рис. 1).

Нами представлена и модель системного подхода к управлению социальным развитием персонала, обеспечивающая планомерную, всестороннюю, всеохватывающую организацию процесса решения управленческих задач (рис. 2).

Используя метод моделирования, на основе научных исследований и анализа опыта преуспевающих инновационных компаний, была разработана структурная модель понятия «Потенциал работника в социальном развитии организации» (рис. 3).

Разработка данной модели также осуществлялась на основании системного подхода, где основными элементами психологической системы деятельности являются следующие функциональные блоки: первый уровень — витальный капи-

тал; второй уровень — социальный потенциал; третий уровень — профессиональный потенциал (см. рис. 3).

Профессиональными компетенциями будущих менеджеров являются умения и навыки определения социальных потребностей и ожиданий работника. Деятельность менеджера должна быть направлена на социальную защиту работника, заботу о повышении его удовлетворённости как условиями организации труда, так и стилем руководства.

В итоге социальное развитие персонала проявится в желании каждого сотрудника быть приверженным организации, работать и достигать более высоких трудовых показателей.

Содержание подготовки будущих менеджеров раскрыто в учебном модуле «Управление социальным развитием персонала»

Тематика лекционных занятий модуля (общий объём 20 академических часов):

1. Гуманизация труда — приоритетное направление социального развития. Особенности развития социального потенциала работника в условиях цифрового управления (2 часа).

2. Работы Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак Грегора, Ф. Герцберга о социальных потребностях работника как источнике социального развития (2 часа).

3. Вопросы социальных потребностей и социального управления в трудах А. Г. Здравомыслова, Ж. Т. Тощенко, А. А. Ядова (2 часа).

4. Зарубежные модели управления социально-трудовыми отношениями и их применение в России. Рекомендации М. Магура и М. Курбатовой об удовлетворении пирамиды потребностей по Маслоу в российских организациях (2 часа).

5. Отечественный опыт управления социальными отношениями в организации (2 часа).

6. Современные российские тенденции социального развития персонала (2 часа).

7. Функции, принципы и методы управления социальным развитием персонала организации (2 часа).

8. Механизмы управления социальным развитием персонала организации. Вовлечённость персонала как эффективный механизм социального развития (2 часа).

9. Социальные технологии в работе с персоналом организации. Персонал — технологии в социальном развитии трудового коллектива (2 часа).

10. Нормативно-регуляционный аспект в управлении социальным развитием персонала (2 часа).

При чтении лекций использовались новые формы с элементами активного обучения:

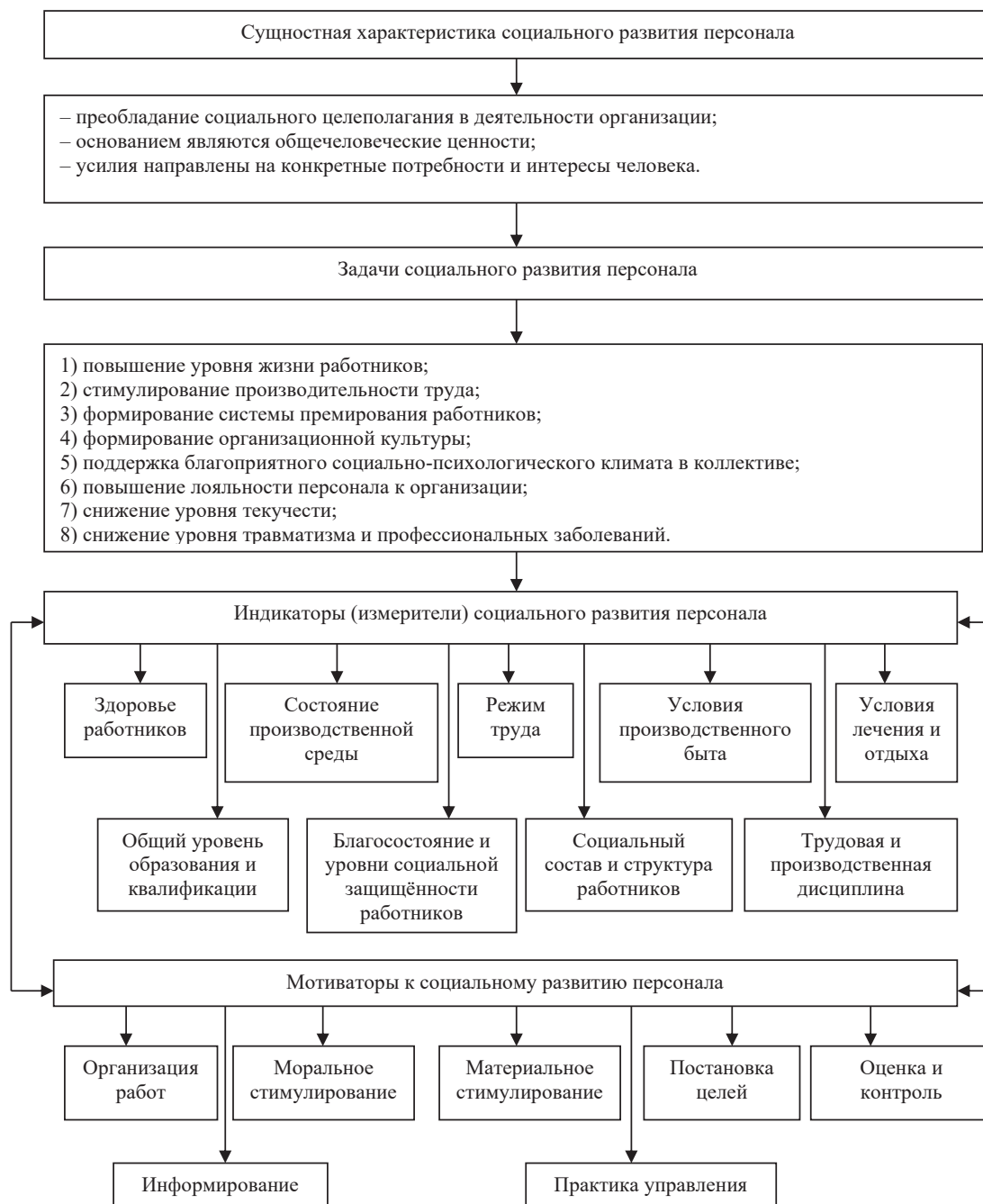


Рис. 1. Модель понятия «Социальное развитие персонала»

– Лекция «пресс-конференция», лекция-беседа, лекция-дискуссия, предполагает диалог с аудиторией. Студенты в течение 2–3 минут формулируют наиболее интересные для них вопросы и передают преподавателю. Преимущество этих лекций в том, что они активно вовлекают студентов в учебный процесс и привлекают внимание к наиболее важным вопросам темы, организуют свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по социальным проблемам управления персоналом.

– Лекция с разбором конкретных социальных ситуаций может быть представлена как в виде ви-

деозаписи, так и устно. Это позволяет студентам увидеть отражение теории в практической жизни и способствует творческому усвоению принципов и закономерностей социологического знания.

– Практические занятия были посвящены освоению социальных технологий в работе с персоналом организации. Под социальной технологией понимается сущностная характеристика деятельности по целенаправленному преобразованию социальных отношений.

– Особое место отводилось разработке социальных программ как системе конкретных

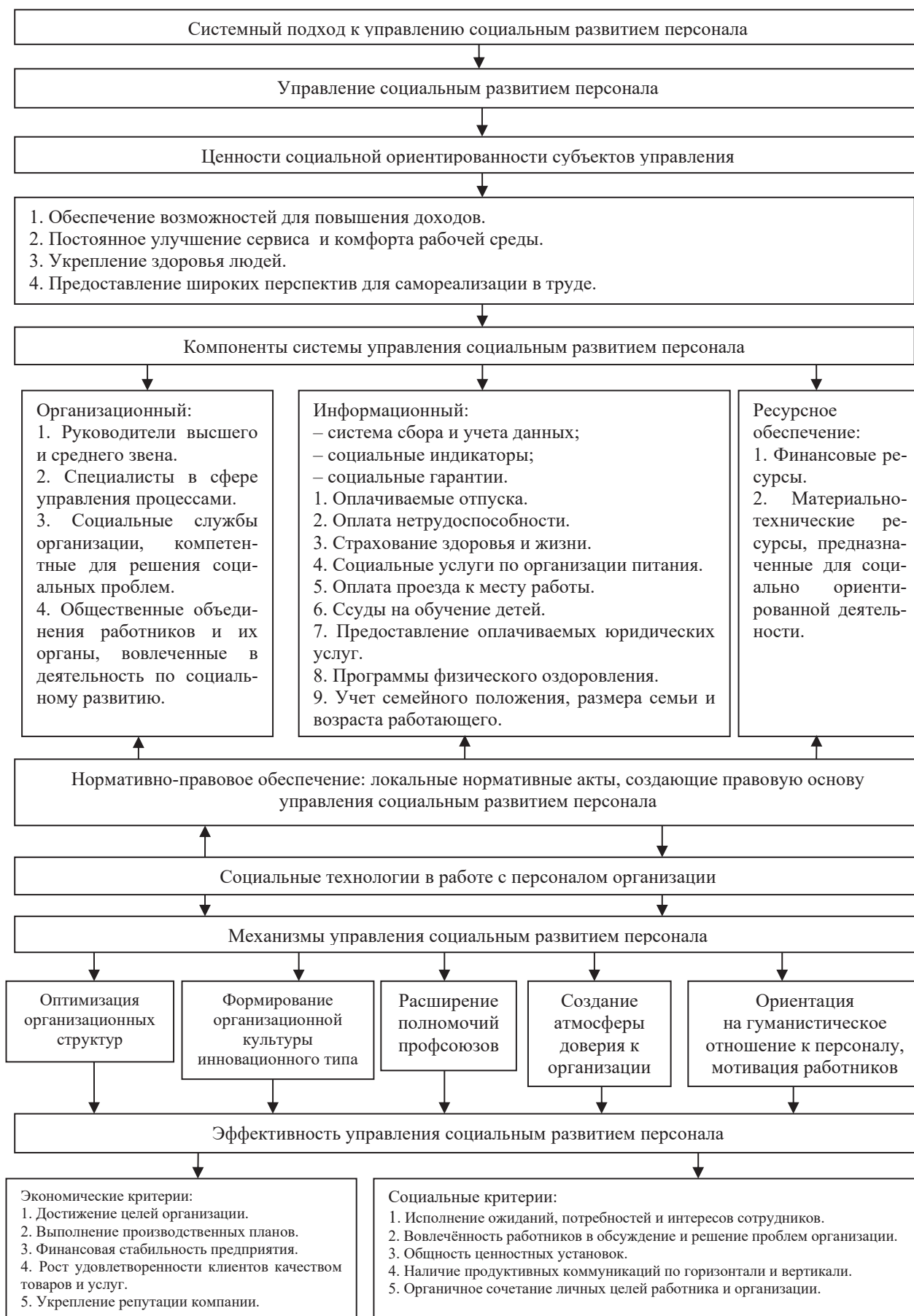


Рис. 2. Модель системного подхода к управлению социальным развитием персонала

Первый уровень — витальный потенциал, обеспечивающий трудоспособность субъекта труда (здоровье, возраст, образ жизни, влияющие на восприимчивость и освоение требований цифровых технологий).	Второй уровень — социальный потенциал, обеспечивающий социализацию субъекта труда, его способность к адаптации в условиях технических нововведений.	Третий уровень — это профессиональный потенциал. Обеспечивает рынке труда.
1. Физическое здоровье всех систем организма человека.	1. Готовность принять изменения в трудовом процессе в связи с применением цифровых технологий и позитивное отношение к ним.	1. Наличие глубокой самомотивации к освоению новых цифровых профессий.
2. Здоровый образ жизни работника.	2. Готовность к изменениям производственных процессов, системе функциональных должностных задач, влияющих на функциональные требования к работникам. Положительное отношение к изменениям.	2. Овладение комплексом компетенций осваиваемой цифровой профессии. При глубоком осознании важности обучения и переобучения.
3. Умение нормировать время труда и отдыха, определять темп работы.	3. Быть готовым использовать нетворкинг как творческий аналог деловых коммуникаций и умений привлекать партнёров, создавая деловую сеть.	3. Активное стремление к овладению умениями справляться с информационной перегрузкой, управлять сложной техникой, программировать деятельность на конкретном компьютерном языке, организовывать свой труд в условиях постоянных изменений, сохраняя оптимизм и веру в свои возможности и желание освоить новые аспекты деятельности.
4. Выносливость в период переобучения и освоения новой цифровой профессии.	4. Умение контролировать и нейтрализовывать возрастающий профессиональный стресс, вызываемый неопределённостью дистанционного управления удалённым персоналом.	4. Стремление получить соответствующее образование, совершенствование трудового опыта, на основе приобретения новых навыков.
5. Стремление к стрессоустойчивому и гармоничному поведению в условиях резких изменений при освоении цифровых технологий. Владение релаксацией.	5. Готовность участвовать в проактивной управленческой деятельности, отличающейся добровольным характером принятия ответственности за введение инноваций. При положительном отношении к этим процессам.	5. Овладение цифровыми формами деловых коммуникаций, позволяющих эффективно управлять персоналом дистанционно.
6. Интеллектуальные способности для освоения ресурсов искусственного интеллекта.	6. Быть готовым принимать участие в составлении и реализации стратегических планов организации, привлекая к этому процессу работников различных статусов.	6. Овладение новыми видами производственной деятельности, ранее не включёнными в должностные обязанности, но продиктованными изменившимися условиями рынка труда.
7. Способности обеспечения адаптивности к изменяющимся условиям окружающей среды, как природной, так и, особенно, социальной, связанных с цифровизацией.	7. Готовность к свободной коммуникации, на основе использования цифровых технологий, обеспечивающих продвижение новых идей, при положительном отношении к их освоению.	7. Вовлечённое, добровольное участие работника в решении производственных задач трудового коллектива для достижения организационных целей (рационализаторское движение, повышение производительности труда, укрепление трудовой дисциплины).

Рис 3. Модель понятия «Потенциал работника» в социальном развитии организации

мероприятий, направленных на повышение эффективности организации труда и заботе о здоровье работников.

– Творческие работы студентов направлены на разработку социальных проектов: «Здоровье персонала», «Благоприятные условия труда и жизни работников», «Повышение эффективности труда», «Бережливое производство», «Охрана труда и улучшение его условий», «Адаптация людей к меняющимся условиям», «Участие работников в улучшении управления организацией», «Развитие трудовой и творческой активности». Каждый проект разрабатывался творческой группой студентов и был основан на исследовательской деятельности студентов на предприятиях Череповца.

– Деловая игра «Коллективный трудовой договор» упражняла в решении социальных вопросов, касающихся трудового коллектива и администрации, снятия разногласий, возникающих при подготовке документов, развивала умение использовать примирительные процедуры и находить взаимовыгодные решения.

Успехи и затруднения в осуществлении экспериментальной работы отражены в SWOT-анализе процесса подготовки будущих менеджеров к управлению социальным развитием персонала (таблица).

Заключение. Процесс подготовки будущих менеджеров к управлению социальным развитием персонала будет более успешным, если разработаны модели понятий «Социальное развитие персонала», «Потенциал работника в социальном развитии организации», модель системного подхода к управлению социальным развитием персонала и модель организации учебного процесса в вузе по подготовке будущих менеджеров к этому виду профессиональной деятельности. Сильными сторонами этого процесса были развитие лидерских качеств менеджера, собственный коммуникативный стиль общения с людьми, освоение организационной культуры предприятия, овладение умениями быть лояльным к персоналу.

Студенты увидели свои управленческие возможности: преодоление формальной разобщённости работника и менеджера в процессе управления, поддержка благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Студенты проанализировали свои затруднения на практике, когда не все сотрудники готовы высказывать свои идеи. Увеличение стрессогенности в управленческой деятельности из-за быстроменяющихся условий в жизни организаций.

SWOT-анализ процесса подготовки будущих менеджеров к управлению социальным развитием персонала

<p>Strengths (сильные стороны)</p> <p>Развитие лидерских качеств менеджера. Собственный коммуникативный стиль общения с людьми. Почувствовали продуктивность работы команд. Увеличилась возможность контакта с администрацией организации. Освоение организационной культуры. Освоение умений повышения лояльности персонала к организации.</p>	<p>Weaknesses (слабые стороны)</p> <p>У студентов:</p> <p>Затруднения на производственной практике, когда не все сотрудники готовы высказывать свои идеи. Затруднения в коммуникации с работниками при столкновении старых стереотипов поведения с новыми. Не всегда удавалось получить полноту рабочей информации от руководителей более высокого ранга.</p>
<p>Opportunities (возможности)</p> <p>Преодоление формальной разобщённости работника и менеджера в процессе управления. Самопрезентация своих управленческих возможностей. Поддержка благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Трансформация образовательного процесса в общее инновационное развитие страны.</p>	<p>Threats (угрозы)</p> <p>Сложности преодоления барьеров в деловых коммуникациях (формальных, статусных, функциональных, территориальных). Увеличение стрессогенности в управленческой деятельности из-за быстроменяющихся условий в жизни организаций. Принятие решений в условиях информационного дефицита.</p>

Список литературы

1. Алексеев, А. Н. Социальная ответственность работников в концепции инновационного развития промышленности / А. Н. Алексеев, Т. В. Алексахина // *Инновационное развитие российской экономики : материалы X науч.-практ. конф. : в 5 т. — 2017. — Т. 4. — С. 10–14.*
2. Афанасьев, Д. В. К исследованию роли социального капитала регионов в условиях социально-экономического кризиса / Д. В. Афанасьев // *Экон. и социал. перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2015. — № 4 (40). — С. 88–105.*
3. Громова, Н. В. Вовлечённость персонала — основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний / Н. В. Громова // *Вестн. Рос. экон. ун-та им. Г. В. Плеханова. — 2018. — № 6. — С. 103–115.*
4. Кудрявцева, Е. И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций : монография / Е. И. Кудрявцева. — СПб. : Социал.-гуманитар. знание, 2015. — 196 с.
5. Кочурова, Л. И. Роль высшей школы в укреплении национальной экономики / Л. И. Кочурова // *Вестн. Рос. экон. ун-та им. Г. В. Плеханова. — 2017. — № 2. — С. 40–49.*
6. Кузьминов, Я. И. Общие и специальные навыки как компоненты человеческого капитала: новые вызовы для теории и практики образования / Я. И. Кузьминов, П. С. Сорокин, И. Д. Фруммин // *Форсайт. — 2019. — Т. 13, № 2. — С. 19–41.*
7. Морев, М. В. Опыт региональных социологических исследований / М. В. Морев // *Экон. и социал. перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2015. — № 5 (41). — С. 54–72.*
8. Неверов, А. В. Комплексная оценка персонала в системе социального развития организации / А. В. Неверов // *Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Серия Социология. — 2012. — № 4. — С. 132–143.*
9. Перфильева, О. В. Комплексная оценка роли Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова в инновационном, научно-образовательном и социокультурном развитии территории ДВФО. Методология исследования / О. В. Перфильева // *Вестн. междунар. организаций. — 2013. — Т. 8, № 1. — С. 100–114.*
10. Перфильева, О. В. Университеты и региональное развитие: теоретический анализ и методология исследования / О. В. Перфильева // *Изв. Саратов. ун-та. Серия: Экономика. Управление. Право. — 2014. — Т. 14, № 3. — С. 479–488.*
11. Попов, Е. В. Институциональный механизм формирования социальных инноваций / Е. В. Попов, А. Ю. Веретенникова, Ж. К. Омонов // *Экон. и социал. перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2016. — № 5 (47). — С. 57–73.*
12. Серёжкина, Е. В. Управление стрессом на рабочем месте: организационный подход / Е. В. Серёжкина // *Рос. журн. менеджмента. — 2019. — № 17 (2). — С. 233–250.*
13. Смирнова, Т. В. Концептуальные основания реализации социально-трудового потенциала пенсионеров по возрасту : автореф. дис... д-ра социол. наук. — Саратов, 2010. — 36 с.
14. Хоткина, З. А. «Нормальный трудовой потенциал» и дискриминация по возрасту / З. А. Хоткина // *Народонаселение. — 2013. — № 3. — С. 27–37.*
15. Чистик, О. Ф. Статистический подход к анализу индекса человеческого развития в субъектах РФ / О. Ф. Чистик // *Инновационное развитие российской экономики : материалы X науч.-практ. конф. : в 5 т. — 2017. — Т. 4. — С. 68–70.*
16. Шерман, Я. От «подрыва» к инновациям: о будущем MOOK / Я. Шерман // *Вопр. образования. — 2018. — № 4. — С. 21–43.*
17. Шрёдер, А. Социальные инновации как эффективный ответ на современные вызовы в сфере образования / А. Шрёдер, А. А. Шабунова, А. В. Попов, Т. С. Соловьёва, М. А. Головчин // *Экон. и социал. перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2017. — № 5 (53). — С. 21–36.*
18. Goddard, J. *The University and the City (Regions and Cities)* / J. Goddard, P. Vallance. — Abingdon, Oxfordshire : Routledge, 2013.
19. McAdam, M. *Situated Regional University Incubation: A Multi-Level Stakeholder Perspective* / M. McAdam, K. Miller, R. McAdam // *Technovation. — 2016. — Vol. 50. — P. 69–78.*
20. Schaeffer, R. P. *Beyond Education: The Role of Research Universities in Innovation Ecosystems* / P. Rucker Schaeffer, B. Fischer, S. Queiroz // *Foresight and Governance. — 2018. — Vol. 12, № 2. — P. 50–61.*

Сведения об авторе

Антропова Любовь Васильевна — доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления Череповецкого государственного университета. Череповец, Россия. antropovaLV@yandex.ru

Bulletin of Chelyabinsk State University.

2020. No. 2 (436). *Economic Sciences. Iss. 68. Pp. 199–208.*

MANAGEMENT OF SOCIAL DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL AS A PROBLEM OF ADVANCED PROFESSIONAL TRAINING

L.V. Antropova

Cherepovets State University, Cherepovets, Russia. antropovaLV@yandex.ru

Social development of personnel becomes a condition for self-realization of a person in professional activity. The purpose of the article is to show the content and system of forms and methods of training in preparing students of the Russian business school to manage the social development of personnel. The research used the following methods: analysis of Russian and foreign scientific literature on the research problem, modeling, SWOT analysis, experiment, monitoring the progress of experimental work, methods of statistical data processing. The article offers a model of the concept of “social development of personnel” and a model of “Systematic approach to managing social development of personnel”, “employee Potential in the social development of the organization”. It proves the need to ensure high-quality training of future managers for labor and social activities. Professional characteristics of HR managers should be understanding and anticipating the needs and expectations of staff in social protection. The training module “Management of social development of personnel” specifies the topics of lectures developed with a systematic approach. The author shows the experience of conducting a system of training sessions using active learning methods. The study defines criteria based on which four levels of students readiness to manage the social development of staff were identified.

Keywords: *personnel social development management, training methods, social development, business games, industrial practice, lectures.*

References

1. Alekseev A.N. (2017) *Innovatsionnoye razvitiye rossiyskoy ekonomiki: materialy X nauchno-prakticheskoy konferentsii v 5 t., vol. 4, pp. 10–14.*
2. Afanasyev D.V. (2015) *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova, no. 4 (40), pp. 88–105.*
3. Gromova N.V. (2018) *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova, no. 6, pp. 103–115.*
4. Kudryavtseva E.I. (2015) *Upravlencheskiy potentsial personala: funktsii protiv institutsiy [Personnel management potential: functions against institutions]. Saint-Petersburg, Social and Humanitarian Knowledge, 196 p.*
5. Kochurova L.I. (2017) *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova, no. 2, pp. 40–49.*
6. Kuzminov Y.I., Sorokin P.S., Frumin I.D. (2019) *Forsayt, vol. 13, no. 2, pp. 19–41.*
7. Morev M.V. (2015) *Ekonomicheskkiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz, no. 5 (41), pp. 54–72.*
8. Neverov A.V. (2012) *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya Sotsiologiya, no. 4, pp. 132–143.*
9. Perfilieva O.V. (2013). *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy, vol. 8, no. 1, pp. 100–114.*
10. Perfilieva O.V. (2014) *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Upravleniye. Pravo, vol. 14, no. 3, pp. 479–488.*
11. Popov E.V., Veretennikova A.Yu., Omon J.K. (2016) *Ekonomicheskkiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz, no. 5 (47), pp. 57–73.*
12. Serezhkina E.V. (2019) *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta, no. 17 (2), pp. 233–250.*
13. Smirnova T.V. (2010) *Kontseptual'nyye osnovaniya realizatsii sotsial'no-trudovogo potentsiala pensionerov po vozrastu [Conceptual basis for the implementation of the social and labor potential of retirees by age: thesis of doctors of sociological sciences]. Saratov, 36 p.*

14. Khotkina Z.A. (2013) *Narodonaseleniye*, no. 3, pp. 27–37.
15. Chistik O.F. (2017) *Innovatsionnoye razvitiye rossiyskoy ekonomiki: materialy X nauchno-prakticheskoy konferentsii v 5 t.*, vol. 4, pp. 68–7.
16. Young S. (2018) *Voprosy obrazovaniya*, no. 4, pp. 21–43.
17. Schroeder, A. (2017) *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz, forecast*, no. 5 (53), pp. 21–36.
18. Goddard J., Vallance P. (2013) *The University and the City (Regions and Cities)*. Abingdon, Oxfordshire: Routledge.
19. McAdam M., Miller K., McAdam R. (2016) *Technovation*, vol. 50, pp. 69–78.
20. Rucker Schaeffer P., Fischer B., Queiroz S. (2018) *Foresight and Governance*, vol. 12, no. 2, pp. 50–61.