

## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

*М. С. Казадаев<sup>1</sup>, С. А. Банников<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия

<sup>2</sup>Финансовый университет при Правительстве РФ, ФГУП «Госкорпорация по ОрВД», Москва, Россия

Рассмотрено понятие стратегии управления персоналом, выделены его характерные черты, приведены перечень стратегий управления персоналом и их взаимосвязь с видами организационных стратегий, применимых как в мировой практике, так и в условиях российской практики. Также выделены основные черты российской системы управления персоналом согласно исследованию CRANET и основные проблемы в системе управления персоналом, которые можно подразделить как на общие, присутствующие в российской практике некоторое время, так и на специфические, связанные с пандемией коронавируса в России, приведены обзоры исследований управления персоналом в настоящих условиях. В соответствии с этим предложены меры по возможному преодолению ряда проблем как общих, так и специфических.

**Ключевые слова:** стратегия управления персоналом, CRANET, проблемы управления персоналом, пандемия.

Известно, что на сегодняшний день любое предприятие осуществляет свою деятельность, преследуя определенные цели и задачи: будь то получение прибыли, достижение общественных благ и положительных эффектов или же реализации услуг населению. Однако для того, чтобы успешно справиться с поставленными целями, предприятию необходимо осуществлять поиск и наем квалифицированных под деятельность организации сотрудников. Но в сегодняшних реалиях, когда человек является достаточно ценным ресурсом для компаний, предприятиям необходимо строить такую систему управления персоналом, в которой работники смогут реализовывать свои способности наиболее эффективно, что позволит организации быть конкурентоспособной при прочих равных условиях. С этой целью на многих предприятиях разрабатывается стратегия управления персоналом, определяющая своего рода нормы и стандарты управления персоналом в данной организации.

А. Я. Кибанов под стратегией управления персоналом понимает прежде всего разработанное руководящим составом предприятия направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей в разрезе создания и формирования высокопрофессионального и сплоченного коллектива, а также по части синергии долгосрочных задач и ресурсных возможностей фирмы. Таким образом, можно сказать, что стратегия управления персоналом так или иначе вытекает из «генеральной» стра-

тегии развития компании, более подробно отвечая на вопросы касательно управления человеческими ресурсами в данной организации [4].

Как уже сказано, стратегия управления персоналом является подчиненной генеральной стратегии, должна отталкиваться от нее, на ней базироваться. Однако, как считают многие исследователи, данные виды стратегий должны разрабатываться вместе, что, в свою очередь, положительно повлияет на роль компании на рынке. Благодаря такому построению стратегий руководители по управлению персоналом будут вовлечены в решение стратегических задач, что в итоге скажется на их возможности решать определенного рода задачи в контексте персонала самостоятельно.

М. Портер в своих трудах выделяет следующие виды стратегий:

1. Стратегия дифференциации, при которой предприятие концентрирует свои силы на нескольких направлениях производства продукта. Исходя из этого можно сказать, что кадровых стратегий такого типа можно встретить бесчисленное множество — в зависимости от спецификации организации, а потому-то стратегия по управлению персоналом такого рода должна базироваться на привлечении персонала узкой специализации и с высокими профессиональными качествами.

2. Стратегия лидерства в низких издержках, при которой предприятие, осуществляя экономию на постоянных затратах, получает дополнительную

прибыль. В данном случае стратегия по управлению персоналом будет заключаться в поиске работников массовых профессий с посредственным уровнем профессиональных компетенций, поскольку необходимости в высокопрофессиональных кадрах у данных предприятий не возникает.

3. Стратегия фокусирования, которая говорит о том, что предприятие в данном случае концентрирует свои усилия на определенной нише рынка, занимая ее. Кадровая стратегия в данном случае будет базироваться в зависимости от типологии предприятия и выбранной им стратегии: дифференциации или же экономии на издержках [8].

Выделяют следующие пять организационных стратегий:

1. Предпринимательская стратегия, при которой роль стратегии управления персоналом заключается в поиске новаторских кадров, которые будут достаточно инициативны и рискованны. В данном случае можно выделить следующие составляющие: в разрезе набора кадров: привлечение людей, готовых пойти на риск; вознаграждение производится на конкурентной основе, однако с учетом интересов работника; оценка по итогам деятельности; развитие носит, скорее, неформальный характер, ориентация на наставника.

2. Стратегия прибыльности, при которой роль стратегии управления персоналом базируется на количестве кадров и его эффективности в достаточно краткие сроки. Поиск и наем кадров организациях, пользующихся такой стратегией, достаточно жесткий, вознаграждение происходит согласно результатам деятельности каждого работника, основывается на внутриорганизационных представлениях о справедливости, оценка базируется на результате, чаще всего является довольно продуманной.

3. Стратегия динамического роста, при которой роль стратегии управления персоналом в поиске верных кадров, готовых достаточно быстро реагировать на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды, а также способных к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами коллектива. Набор кадров заключается в поиске и привлечении верных людей, готовых пойти на риск и способных приспосабливаться к изменяющимся условиям, вознаграждение по справедливости, оценка базируется на поставленных организацией критериях, достаточно жестких.

4. Циклическая стратегия, при которой роль стратегии управления персоналом заключается в поиске перспективных кадров, готовых к гибким изменениям, а также к достижению долгосрочных

целей. Набор кадров в данном случае заключается в найме разносторонних работников, вознаграждение — по системе стимулов и заслуг, оценка — по результатам деятельности, развитие преследует тщательный отбор претендентов на ту или иную должность.

5. Ликвидационная стратегия, при которой роль стратегии управления персоналом заключается в поиске и найме рабочих на короткий промежуток времени, желательно без прикрепления к организации. Набор кадров в организациях, придерживающихся данной стратегии, либо отсутствует, либо же нанимаются специалисты довольно узких специальностей. Оплата труда без стимулов, исключительно по договоренности. Обучение практически отсутствует, продвижение по карьерной лестнице возможно, однако работник подвергается тщательной проверке навыков и способностей [5; 11].

Вопросом исследования взаимосвязи стратегий управления персоналом с организационными стратегиями занимались М. Марчингтон и А. Уилкинсон, взяв за базис исследование организационных стратегий С. Сноу и Р. Майлса [1]. Они выделили три типа стратегий управления персоналом: стратегия защитника, стратегия изыскателя и стратегия аналитика. Так, например, в стратегии защитника (большой объем выпуска, стремление к централизации, строгие рамки контроля) роль стратегии управления персоналом заключается в строгом наборе кандидатов (доступ извне достаточно ограничен, преобладание найма по связям), постоянном обучении кадров (с целью повышения их эффективности и реагирования на «внештатные» ситуации) и достаточно проработанной системе материальной и нематериальной мотивации; в стратегии изыскателя (постоянное совершенствование, гибкое реагирование на изменения рыночных условий) роль стратегии управления персоналом заключается в довольно проработанном порядке отбора и приема кадров (посредством различных собеседований, психологических тестов, анкетирования и т. д.), обучении кадров с целью их самосовершенствования (потребность в обучении обычно возникает в том случае, если организация сочтет это нужным), при этом система материального вознаграждения, как правило, довольно тесно связана с результативностью; в стратегии аналитика, как правило, находят свое отражение две вышеописанные стратегии, поскольку организации, использующие такой тип стратеги, как комбинируют организационные цели и задачи, так

и определяют комбинированный набор требований к управлению персоналом [2].

Впоследствии И. Б. Гурков, основываясь на результатах исследования С. Сноу, Р. Майлса, М. Марчингтона и А. Уилкинсона, анализирует российские организации разных сфер бизнеса и предлагает свою типологию взаимосвязи организационных стратегий и стратегий управления персоналом:

1. Стратегия защитника (качества или издержек), роль управления персоналом в которой сводится к набору персонала приоритетно на мелкие должности с целью продвижения кадров по карьерной лестнице, ориентации на низкой текучести кадров и сохранении кадровой стабильности, на постоянном процессе обучения кадров, при этом оценка работников производится с акцентом на их моральные качества (добросовестность, исполнительность и т. д.).

2. Стратегия диверсифицированного анализатора (компания, функционирующие с разнообразным товаром на разных рынках) и стратегия интегрированного анализатора (компания, входящие на новые рынки с качеством продуктов выше конкурентного), в которых роль управления персоналом сводится к найму кадров на все вакантные специальности (осуществляется в основном за счет переманивания необходимых специалистов из компаний-конкурентов путем повышенных материальных бонусов и более выгодных условий), обучение довольно разнопланово, нацелено на повышение инновационных процессов внутри компании, оценка персонала обычно производится по четко определенным компанией показателям.

3. Стратегия проспектора (инновационные компании, предлагающие новый продукт на том или ином рынке), в которой роль управления персоналом заключается в поиске и отборе разноплановых кадров, готовых пойти на достаточно большие риски (в случае неудачи компании или проекта), а также в постоянном обучении персонала с возможностью перепрофилирования под новые условия (в случае изменения технологии производства продукта, перепрофилировании компании и т. д.), оценка кадров, как правило, происходит по методике 360 градусов [9].

Обычно разработка стратегии управления персоналом происходит на основе изучения и глубокого анализа факторов среды внешней и внутренней. В результате происходит процедура SWOT-анализа, по итогам которого предприятие выделяет сильные

и слабые стороны, а также возможности и вероятные угрозы в управлении персоналом.

Исходя из практического опыта многих предприятий можно заметить, что какой-то определенной стратегии компании не придерживаются, напротив, они используют комбинацию тех или иных стратегий, что позволяет им успешно функционировать на рынке. Таким образом, условно можно выделить три стратегии: стратегию наступления, стратегию наступления и обороны (умеренные темпы развития компании) и стратегию выживания (в случае сокращения деятельности).

В ходе анализа различных публикаций по тематике управления персоналом в различных странах выявлено, что большая часть опирается на результаты международного исследования практик управления персоналом Cranfield Network on Comparative Human Resource Management или же CRANET, который проводится Крэнфилдской школой менеджмента. В качестве приоритетной цели CRANET ставит достоверное описание рутин в управлении персоналом для последующего их сравнения в различных странах. Исследование осуществляется путем анкетирования-опроса руководителей по персоналу различных компаний. В ходе этого опроса участники отвечают на такие вопросы, как развитие сотрудников, деятельность в разрезе управления персоналом предприятия, возможные льготы и компенсации, порядок поиска и приема сотрудников, осуществление коммуникации в коллективе, а также предоставляют информацию о предприятии.

Выполненный анализ данных по ключевым параметрам, представляющим систему управления персоналом, включает в себя также и межстрановое сравнение, что, в свою очередь, позволяет охарактеризовать общие и специфичные черты российской модели управления персоналом [3]:

1. Роль в управленческой иерархии линейных менеджеров в разрезе вопросов касательно кадров и специализированных кадровых подразделений в России относительно выше, чем в странах Восточной Европы.

2. Российская система управления персоналом по многим параметрам в основном соответствует общепризнанным мировым стандартам (например, в низкой доле затрат на сотрудников в операционных издержках и в компетенции линейных менеджеров) и по своей сути близка к системе управления в таких странах, как Сербия и Болгария.

3. В приемах использования рабочего времени в российской системе управления персоналом

присутствует советская методика, однако на сегодняшний день в условиях прогресса в данной области она усовершенствована во многом благодаря появлению срочных контрактов и случайной занятости.

4. Низкая формализация оценки персонала и довольно гибкая система использования рабочего времени на сегодняшний момент являются одними из структурных черт российской системы управления, чему, собственно, также способствует немалая роль линейных менеджеров.

5. В связи с тем, что уровень охвата предприятий формализованными системами оценки ниже, чем в других странах, линейные менеджеры обретают дополнительные рычаги контроля по отношению к сотрудникам.

Также, по мнению ряда исследователей, на современном этапе в российской системе управления персоналом имеются определенные проблемы. Особенно остро ряд этих проблем ощущается в период пандемии. Среди них можно выделить [6; 7; 10]:

1. Дефицитные профессии, из чего вытекает проблема с поиском необходимых специалистов.

2. Завышенные требования к молодым специалистам на рынке труда, скептическое отношение многих работодателей к такому ресурсу в разрезе его эффективности.

3. Отсутствие финансовых ресурсов на ведение организационной деятельности, умышленное сокращение работодателем штата, зарплат и различных бонусов, невыплата этих бонусов в оговоренные сроки. Сюда также можно отнести и перекладывание обязанностей уволенных работников на имеющихся без компенсационных выплат, и как возможный итог — падение в эффективности деятельности определенных сотрудников.

4. Проблема долгосрочного планирования в разрезе численности кадров, особенно в период пандемии, когда многие предприятия вынуждены гибко реагировать на сложившуюся ситуацию и изменять как стратегию управления персоналом, так и в целом общую организационную стратегию.

5. Быстрые темпы роста технологии производства, предоставления услуг, появление новых видов деятельности, что приводит к вынужденному сокращению штата сотрудников в связи с данными изменениями, и т. д.

6. Сокращение во многих организациях программ по обучению и повышению квалификации и т. д.

7. Оппортунизм в системе управления персоналом и т. д.

Так, например, Д. А. Плетнев и Е. В. Николаева рассматривали взаимосвязь расходов на оплату труда и успешности бизнеса. В ходе исследования ими выявлено, что в принципе на малых и средних предприятиях отношение к человеческому капиталу как к ресурсу несколько выше, чем, например, на крупных. Также руководители многих российских предприятий признают, что кадры являются неотъемлемой частью организации и наиболее ценным ресурсом, однако на деле свои слова ничем не подкрепляют: в успешных организациях доля средств на оплату труда в выручке меньше, чем у менее успешных, при этом достижение той самой успешности, как отмечают авторы, находит свое отражение в повышении материальной части топ-менеджмента этих организаций [7].

Проблему оппортунизма в российских компаниях рассматривали Д. А. Плетнев и Е. В. Козлова. В работе [6] авторы выделили три причины: неполноту контрактов, информационную асимметрию и транзакционные издержки. Особенно важными в контексте данной работы выделим неполноту контрактов и информационную асимметрию. Авторы указывают, что при неполноте контрактов возникают своего рода спорные моменты между сотрудниками и работодателями, что, в свою очередь, приводит к преобладанию контроля принципалов над агентами (установление большего количества часов, работа сверхурочно, а также всевозможные ухищрения по части оплаты труда рабочих). Данная проблема носит особенно острый характер на сегодняшний день, когда многим сотрудникам приходится работать за других, перенимать на себя часть их обязанностей (при этом не имея в основном возможности обучиться) при той же ставке заработной платы. Также и в случае информационной асимметрии возникают определенной рода проблемы проявления оппортунизма различными группами (в условиях пандемии, например, когда многие работники переведены на дистанционный вариант осуществления своей деятельности, они могут пользоваться своим положением в своих целях, намеренно раскрывая недостоверную информацию работодателю касательно своей деятельности).

Если говорить о стратегии управления персоналом в период пандемии, то логично сказать о пересмотре ее ключевых параметров в связи с глобальным изменением рабочих процессов на многих предприятиях. Так, например, в электронной версии газеты «Ведомости» М. Подцероб в статье «Как пандемия повлияла на российский рынок

труда» отмечает, что часть работодателей (на начало пандемии и закрытия многих предприятий различных отраслей) прекратили поиск и наем сотрудников, а расходы на персонал снизились в 75% компаний, участвующих в опросе (в основном за счет отмены корпоративных, тимбилдинговых мероприятий и снижения затрат на обучение персонала)<sup>1</sup>.

На электронном ресурсе международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги (КПМГ) отмечается, что большинству предприятий, участвующих в опросе, удалось гибко среагировать на предстоящие изменения и перевести работников на удаленную работу (в основном это удалось сделать крупным компаниям и компаниям с довольно проработанной системой бизнес-процессов). На многих предприятиях руководителями были введены графики сменного режима, компромиссного сокращения материальных бонусов, а также перевода части сотрудников в оплачиваемый отпуск. Но, как отмечается, многие компании не планируют кардинального изменения стратегии управления персоналом ввиду причин неопределенности предстоящих изменений<sup>2</sup>.

Е. Ухова, партнер EY и руководитель отдела консультирования по управлению персоналом в СНГ, в своей работе отмечает ключевые вопросы для работодателей в разрезе управления персоналом. Среди таковых можно выделить оценку влияния пандемии на людей и организацию, перемещение сотрудников, осуществление защитных мер сотрудников, процессы организации работы и обеспечение устойчивости бизнес-процессов. То, насколько детально будут рассмотрены эти элементы, позволит работодателю наиболее эффективно перестроить стратегию управления персоналом и в целом общую организационную ситуацию в соответствии текущими изменениями<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Подцероб М. Как пандемия труда повлияла на российский рынок труда (<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2020/04/01/826854-kak-pandemiya-rinok-truda>).

<sup>2</sup> Действия HR в ситуации пандемии (исследовательский центр портала KPMG.ru: <https://home.kpmg/ru/ru/home/insights/2020/03/hr-actions-in-pandemic-survey.html>).

<sup>3</sup> Ухова Е. Как позаботиться о своих сотрудниках и сохранить эффективность бизнеса в период пандемии коронавируса? ([https://www.ey.com/ru\\_ru/workforce/key-hr-questions-during-covid-19](https://www.ey.com/ru_ru/workforce/key-hr-questions-during-covid-19)).

Согласно исследованию информационного ресурса rbc.ru, некоторые эксперты отмечают, что на сегодняшний день вынужденный перевод работников на удаленную работу является своего рода экспериментом, однако они не отменяют того факта, что работодатели, довольные результатом деятельности своих сотрудников, вполне вероятно, оставят такой формат, внедрив на своих предприятиях новую систему гибких офисов, цель которых — поддержка бизнеса только по ключевым параметрам в определенный момент<sup>4</sup>.

Поэтому, если говорить о выборе стратегии управления персоналом в данный момент, следует учесть всевозможные проблемы, присутствующие в российской практике, а также влияние пандемии на образ ведения бизнеса. На наш взгляд, чтобы предприятиям успешно функционировать в данный момент, им необходимо: сформировать базы обучения и переподготовки кадров, заключить договоры на взаимовыгодных условиях с организациями, осуществляющими эту деятельность (на данный момент только крупные компании способны устранить этот пробел); сформировать методику оценки деятельности сотрудников, придерживаясь мировых стандартов в этой области, а также реализовать способы информирования рабочих о результатах с целью их последующей мотивации (в том числе с целью борьбы с оппортунизмом в компании); сформировать у служащих стратегический образ мыслей посредством внедрения изменений в корпоративную культуру предприятия; расширить инструментарий моральной и материальной стимуляции кадров, также опираясь на международные практики (сейчас на многих предприятиях малого и среднего звена можно наблюдать упрощенную систему KPI, которая хоть и зарекомендовала себя, однако в российских реалиях данная методика не позволяет добиться необходимого уровня сплочения коллектива организации и, как следствие, повышения эффективности компании в целом), при этом характер процесса сплочения коллектива должен быть разработан работодателем особенно детально и аккуратно, дабы не допустить противоречия с действующими в условиях пандемии правилами.

<sup>4</sup> Как управлять бизнесом в разгар пандемии (исследовательский центр портала rbc.ru: <https://pro.rbc.ru/collections/5e73b1549a7947ec7519ecdc>).

## Список литературы

1. Marchington M., Wilkinson A. *People Management and Development (People & organizations)*. New-York: McGraw-Hill Education, 2003. 604 p.
2. Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J. Jr. *Organizational strategy, structure, and process* // *Acad Manage Rev.* 1978. Vol. 3 (3). P. 546—562.
3. Зеленова О. И. Система управления персоналом в российских компаниях (итоги российской части международного исследования практик управления персоналом CRANET) // *Управление человеческими ресурсами — основа инновационной экономики*. 2010. № 2. С. 25—29.
4. Кибанов А. Я., Ивановская Л. Н.; *Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом* / ред. А. Я. Кибанов. М.: Проспект, 2014. 60 с.
5. Шапиро С. А., Шатаева О. В. *Основы управления персоналом: учеб. пособие*. М.: Кнорус, 2016. 208 с.
6. Плетнев Д. А., Козлова Е. В. Особенности проявления оппортунизма в российских корпорациях // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2010. № 27. С. 74—80.
7. Плетнев Д. А., Николаева Е. В. Успешность малого и среднего бизнеса в России и социальная ответственность его руководителей // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2016. № 6. С. 128—138.
8. Портер М. Е. *Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ.* М.: Альпина Паблишер, 2019. 716 с.
9. Гурков И. Б. *Стратегический менеджмент организации: учеб. пособие*. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 208 с.
10. Харченко В. Л. *Стратегический менеджмент: учебник*. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. 384 с.
11. Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю., Б. Л. Еремин [и др.]. *Управление персоналом: учеб. для вузов* / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2015. 561 с.

## Сведения об авторах

**Казадаев Максим Сергеевич** — магистрант Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. max6r@mail.ru

**Банников Сергей Александрович** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и психологии Финансового университета при Правительстве РФ, заместитель директора по управлению персоналом ФГУП «Госкорпорация по ОрВД, Москва, Россия. sabann@bk.ru

---

*Bulletin of Chelyabinsk State University.*

2020. No. 6 (440). *Economic Sciences*. Iss. 69. Pp. 144—150.

## PANDEMIC PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY

**M. S. Kazadayev**

*Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia. max6r@mail.ru*

**S. A. Bannikov**

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Federal State Unitary Enterprise «State Internal Affairs Corporation», Moscow, Russia. sabann@bk.ru*

The paper presents the concept of HR management strategy, highlights its characteristics, and also provides a list of HR management strategies and their interrelation with the types of organizational strategies applicable both in the world practice and in the Russian practice. The main features of the Russian HR management system according to the CRANET study and the main problems in the HR management system that can be subdivided into both general ones that have been present in the Russian practice for some time and specific ones related to the coronavirus pandemic in Russia are also singled out. The reviews of the HR management research in the present conditions are given. Accordingly, measures are proposed for possible overcoming a number of problems, both general and specific.

**Keywords:** *personnel management strategy, CRANET, personnel management problems, pandemic.*

## References

1. Miles R. E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J. Jr. (1978) *Acad Manage Rev.*, vol. 3 (3), pp. 546—562.
2. Marchington M., Wilkinson A. (2003) *People Management and Development (People & organizations)*. McGraw-Hill Education. 604 p.
3. Zelenova O. I. (2010) *Upravleniye chelovecheskimi resursami — osnova innovatsionnoy ekonomiki*, no. 2, pp. 25—29 [in Russ.].
4. Kibanov A. Y., Ivanovskaya L. N. (2014) *Upravleniye personalom: teoriya i praktika. Kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom* [Personnel management: theory and practice. Personnel policy and strategy of personnel management]. Moscow, Prospect. 60 p. [in Russ.].
5. Porter M. E. (2019) *Konkurentnoye preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' yego ustoychivost'* [Competitive Advantage. How to achieve high result and ensure its sustainability]. Moscow, Alpina Publisher. 716 p. [in Russ.].
6. Shapiro S. A., Shatayeva O. V. (2016) *Osnovy upravleniya personalom: uchebnoye posobiye* [Basics of personnel management: a training manual]. Moscow, Knorus. 208 p. [in Russ.].
7. Pletnev D. A., Kozlova E. V. (2010) *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 27, pp. 74—80 [in Russ.].
8. Pletnev D. A., Nikolayeva E. V. (2016) *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 6, pp. 128—138 [in Russ.].
9. Gurkov I. B. (2001) *Strategicheskiy menedzhment organizatsii* [Strategic management of the organization]. Moscow, CJSC «Intel-SynteZ» Business School. 208 p. [in Russ.].
10. Kharchenko V. L. (2012) *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic Management]. Moscow, Moscow Academy of Finance and Industry. 384 p. [in Russ.].
11. Aksenova E. A., Bazarov T. Yu., Eremin B. L. [et al.]. (2015) *Upravleniye personalom* [Management of personnel: a textbook for universities]. Moscow, Unity-Dana. 561 p. [in Russ.].