

УДК 331
ББК 65.05

DOI 10.47475/2618-9852-2021-16107

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В. В. Буторина, Т. Ю. Лушникова

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Целью статьи является изучение современных тенденций в управлении человеческими ресурсами. Основополагающий метод данной статьи описательный, включающий приемы наблюдения, сопоставления, обобщения. В исследовании также применяется метод анализа и синтеза. Результат исследования данной темы показал, что характерными тенденциями управленческой среды, которые оказывают значительное влияние на управление человеческими ресурсами, является общее изменение в восприятии кадров как человеческого капитала, максимальное использование цифровых технологий и повышение роли психологии труда в кадровом менеджменте.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *человеческие ресурсы, управление, инновации, подход.*

MODERN TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

V. V. Butorina, T. Yu. Lushnikova

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The purpose of this article is to study current trends in human resource management. The fundamental method of this article is descriptive, including the techniques of observation, comparison, generalization. The study also uses the analysis and synthesis method. The result of the study of this topic showed that the characteristic tendencies of the management environment, which have a significant impact on human resource management, are a general change in the perception of personnel as human capital, the maximum use of digital technologies and an increase in the role of labor psychology in personnel management.

К e y w o r d s: *human resources, management, innovation, approach.*

Человеческие ресурсы или личный состав организации, включают ее персонал, сочетающий составные части трудового коллектива организации — конкретных личностей с их неповторимыми характерами, запросами, поведением, переживаниями. Человеческие ресурсы — это определенная совокупность качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода. Кроме того, стоит отметить, что данное понятие может рассматриваться в контексте

отдельно взятой организации, региона или же государства в целом [4]. Человеческие ресурсы организации рассматриваются в качестве важного актива с точки зрения навыков и умений и выступают ценными источниками конкурентного преимущества предприятия, обеспечивают компании определенную гибкость и приверженность со стороны окружения. В данном контексте выделяют два основных источника формирования конкурентных преимуществ, предприятия за счет человеческого капитала:

- исключительные способности или исключительные компетенции персонала компании;
- исключительные трудовые ресурсы компании, которые отсутствуют у других предприятий.

То есть значительные конкурентные преимущества организации могут быть сформированы за счет квалифицированной рабочей силы, которая максимально удовлетворяет потребности изменяющейся среды, обеспечивая высокое качество производства и обслуживания [Там же].

Обеспечение эффективной работы человеческих ресурсов, формирующих персонал предприятия, требует последовательности определенных действий, то есть управления, которое создаст целенаправленное воздействие на деятельность людей с целью достижения эффективности и развития предприятия. В целом в управлении человеческими ресурсами рассматривается деятельность, направленная на формирование человеческих ресурсов, их организацию и координацию [5].

Управление человеческими ресурсами считается одним из стратегических направлений менеджмента, в его основе лежит согласованный с общей стратегией компании подход к управлению одним из наиболее ценных активов — людьми, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение стратегических целей организации [6]. Сущность управления человеческими ресурсами принято рассматривать как совокупность идейно-философских подходов, которые учитывают четыре главных аспекта:

- в основе управления человеческими ресурсами лежит конкретная совокупность убеждений и предположений;
- данный процесс имеет стратегическую направленность, то есть способствует достижению стратегических целей;
- важным фактором является информационное обеспечение управленческих процессов в данной сфере;
- в процесс управления человеческими ресурсами активно вовлекаются руководители среднего звена, используя при этом комплекс рычагов для построения трудовых отношений с персоналом [7].

Таким образом, в основе концепции управления человеческими ресурсами лежит идея о возрастающей роли личности работника, его участия в процессах управления, важность умения формировать и направлять способности и навыки

в соответствии с задачами, которые встают перед организацией.

Однако в публикациях о деятельности предприятий незначительное внимание уделено вопросу управления человеческими ресурсами, которые задействованы в управленческих процессах в любой сфере деятельности [8; 9]. Вместе с тем любая сфера деятельности для предприятий на современном этапе является важной и требует от привлеченных работников специальных знаний и опыта. Таким образом, исследование управления человеческими ресурсами как важного фактора развития предприятия требует особого внимания. Особенно это касается вопроса международного сотрудничества, налаживания отношений с иностранными партнерами, поскольку такая деятельность требует усовершенствования процесса управления человеческими ресурсами на основе учета зарубежных тенденций развития.

Управление персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации, — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом [7]. Стратегическое управление персоналом организации предусматривает формирование и развитие конкурентоспособного кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями развития организации с учетом вызовов и угроз во внешней среде.

Стратегия управления человеческими ресурсами — это совокупность принципов, политик, процедур, правил работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа общей стратегии организации, организационного и кадрового потенциала, кадровой политики.

Выделяют следующие этапы разработки HR-стратегии:

- проведение внутреннего аудита человеческих ресурсов в компании, анализ процессов;
- определение организационных слабых/сильных сторон компании в сфере управления персоналом;
- определение недостающих элементов системы управления персоналом;
- определение задач и приоритетных мероприятий по управлению персоналом в рамках общей стратегии бизнеса;
- подготовка и утверждение стратегии управления персоналом руководством организации.

С учетом стратегического подхода в кадровом менеджменте особую роль приобретает задача развития человеческих ресурсов организации. Определяя основные направления данного процесса, важно изначально установить цели кадровой стратегии компании, провести стратегический анализ внешних и внутренних факторов, которые будут влиять на формирование и степень реализации кадрового потенциала фирмы в долгосрочном периоде.

В процессе стратегического кадрового планирования важно учитывать перспективы создания условий для усиления возможностей человеческих ресурсов организации противостоять конкурентам, укреплять конкурентные преимущества компании, использовать перспективы положительного влияния факторов внешней среды.

При разработке и утверждении стратегии управления человеческими ресурсами обязательно учитываются определенные ограничения: 1) финансовые, связанные с имеющимся объемом финансовых ресурсов на привлечение квалифицированных кадров и их развитие; 2) материальные, в основе которых лежит преимущественно ограниченность основных фондов для создания рабочих мест персонала; 3) социальные, базирующиеся на необходимости использовать труд определенных групп персонала (по физическим характеристикам, уровню образования и т. д.).

Финансовые ограничения являются наиболее важными, поскольку в значительной мере определяют и материальные ограничения. Каждое предприятие в зависимости от прибыльности имеет определенный лимит финансовых ресурсов, который выделяется на содержание персонала. Эти средства используются на различные цели в сфере кадрового менеджмента: обучение персонала, повышение зарплаты всех или определенных сотрудников, привлечение дополнительного персонала, покупку оргтехники для создания или совершенствования рабочих мест, нематериальное стимулирование кадров, улучшение условий труда и т. д.

Распространение глобализационных процессов наложило отпечаток на развитие человеческих ресурсов и способствовало распространению мировых тенденций в отечественную практику. Следствием стала разработка и внедрение в практику Программой развития ООН индекса человеческого развития, признанного во всем мире как интегральный показатель состояния социально-экономического развития стран, ко-

торый отражает совершенство социально-трудовых отношений в них. Как указано в «Докладе о человеческом развитии» за 2016 год ключом к человеческому развитию является всеобщность, то есть развитие общества должно быть доступным для всех и для каждого.

Российская Федерация значительно уступает по экономическим критериям развития человеческих ресурсов [8, с. 198]. Признавая важность всех составляющих индекса человеческого развития, следует подчеркнуть, что именно экономическое развитие и справедливое распределение ресурсов может влиять на место страны в рейтинге человеческого развития. По мнению экспертов, а также как свидетельствует мировой опыт развитых стран, достижения надлежащего уровня человеческого развития в Российской Федерации возможно за счет реализации реформ, в центре которых стоят интересы людей.

Среди характерных особенностей развития человеческих ресурсов в мире, которые должны учитывать в своей деятельности отечественные предприятия в современных условиях, внимания заслуживают такие [10]:

— Современное развитие связано с необходимостью создавать оптимальные возможности и условия для подготовки молодежи к трудовой деятельности. При этом важно создание у молодых кадров новой системы знаний и умений. Ожидается, что уже к 2024 году больше одной трети знаний и навыков, которые сегодня являются важными для трудовой деятельности, утратят свое значение. Поэтому для молодежи чрезвычайно важно сформировать навыки, роль которых растет в XXI веке. В частности, эти навыки должны быть направлены на четыре «К»: критическое мышление, коллаборативность, креативность, коммуникабельность.

— Одним из критически важных факторов закрепления достижений в области человеческого развития является работа. Этот аспект имеет колоссальные социальные, экономические и культурные последствия. Поэтому глобальной целью признано содействие стабильной, всеобъемлющей, достойной работы для всех. Работа должна способствовать устойчивости развития с расширением возможностей как нынешнего, так и будущего поколения. Глобальные меры по развитию на основе низкого уровня выбросов и устойчивости к изменениям климата являются критически важными для расширения возможностей достойного труда. Это требует политики,

направленной на создание новых рабочих мест, изменение видов деятельности, а в отдельных случаях и их ликвидации, но с гарантией соответствующей социальной защиты. Рекомендовано инвестировать средства в подготовку квалифицированных кадров, которые смогут обеспечить внедрение эффективных и экологически чистых технологий и одновременно гарантировать устойчивый характер работы.

— Цифровая революция и глобализация могут увеличить не только богатство экономики, но и богатство человеческой жизни. Глобализация и цифровая революция открывают новые возможности. Это касается тех, кто имеет доступ к технологиям и Интернету, кому доступны большие возможности и по выбору работы, и по способу ее выполнения. Однако при этом возникают новые риски, ведь все больше рабочих мест становятся нестабильными, с неполной и краткосрочной занятостью, без контракта. Основные же положительные эффекты цифровизации в сфере управления кадрами связаны с быстрым взаимодействием потенциального работодателя и кандидата на должность, эффективными инструментами подбора персонала и его оценки, новыми технологиями обучения сотрудников (в том числе дистанционными) и т. д.

— Общество в состоянии превратить вызовы, обусловленные изменениями на мировом рынке труда, в возможности, которые усилят развитие общества. Для этого нужны соответствующая государственная политика, национальные и глобальные стратегии, направленные на увеличение количества рабочих мест, обеспечение достойной заработной платы, защиту безопасности и прав работников, обеспечение всем равных возможностей, общего процветания и ускоренного человеческого развития. При любых условиях бездействие в этом плане является неуместным. В докладе предлагается отдавать приоритет потреблению и инвестициям с соблюдением морально-этических норм, развивать систему повышения квалификации, поощрять работников к креативности, предприимчивости, приобретению навыков самостоятельного обучения и развития.

Таким образом, реализуя на практике функцию управления человеческими ресурсами (HRM), отечественные предприятия должны учитывать мировые тенденции их развития и осознавать необходимость реализации изменений, направленных на трансформацию организаци-

онно-распорядительных отношений в мотивационно-побудительное партнерство.

Именно такие изменения в восприятии человека как важного ресурса организационного развития обуславливают изменения в управлении данной сферой деятельности. Так, если раньше HRM осуществлялось соответствующими департаментами и решения специалистов были более реактивными, процесс управляемый и сервис-ориентированный, то сегодня все изменилось. Процессы интернационализации и глобализации влияют на управление человеческими ресурсами, а отделы человеческих ресурсов во всем мире сталкиваются с проблемами, которые не существовали еще два десятилетия назад.

Исследование PricewaterhouseCoopers показало, что сегодняшние проблемы управления человеческими ресурсами включают управление изменениями (48%), развитие лидерства (35%), измерение эффективности HR (27%), организационной эффективности (25%) и найма квалифицированной рабочей силы (24%) [7]. Сегодня человеческие ресурсы превратились в ключевой фактор организационного развития. Учитывая то, что каждая отрасль имеет свои проблемы, самой большой проблемой, стоящей перед бизнесом, является качество управления HR. Эксперты в области управления человеческими ресурсами указывают, что наряду с необходимостью подбора нужных людей их обучение должно выполнять определенные функции, в частности в сфере внешнеэкономической деятельности. Важно, чтобы эти люди оставались в компании и были готовы к изменениям. Обучение персонала является особенно важным в условиях динамических изменений. От онлайн-занятий до обучения на рабочем месте крайне важно, чтобы все сотрудники не только были способны выполнять свои обязанности, но и могли работать с минимальным риском, обеспечивая соблюдение всех правил и требований выполнения внешнеэкономических операций.

В условиях, когда внешние условия деятельности предприятия меняются быстро, а предприятие не обладает достаточным потенциалом человеческих ресурсов, чтобы адаптировать свою деятельность к ним, что является актуальным для сферы внешнеэкономической деятельности, мировой опыт предлагает современные технологии управления человеческими ресурсами, в частности, аутстаффинг, аутсорсинг и лизинг [5].

В сфере управления человеческими ресурсами аутсорсинг предполагает получение услуг внешней организации вместо использования внутренних ресурсов для выполнения функций деятельности предприятия. Одним из самых весомых критериев выбора аутсорсинга является уменьшение расходов.

В противоположность аутсорсингу аутстаффинг — технология управления человеческими ресурсами, ориентированная на привлечение «внешнего», или «заемного» сотрудника для решения вопроса кадрового обеспечения и интеграции интеллектуального потенциала предприятия. Аутстаффинг рассматривают как один из основных путей быстрого достижения эффективного уровня развития человеческих ресурсов.

Еще одной современной технологией в сфере управления человеческими ресурсами выступает лизинг персонала, в основе которого лежит предоставление персонала на определенное время (то есть в аренду). Такая технология позволяет компаниям использовать именно тех сотрудников, которые им необходимы на отдельных этапах развития или реализации определенного проекта. Опыт развитых зарубежных стран свидетельствует о преимуществах такой технологии. Так, согласно статистическим данным, в США и Западной Европе более 90 % предприятий периодически пользуются услугами временного персонала [6].

Следует отметить, что модернизация производства имеет значительное влияние на обновление возможностей и изменение способов, которыми компании организуют и управляют производством, нанимают, обучают и удерживают персонал. Модернизация производства сопровождается преобразованием массовых стратегий производства в гибкие стратегии, которые лучше подходят для удовлетворения потребностей современного рынка и способны поддерживать долгосрочную жизнеспособность предприятий, а также выдвигает требование обучения и подбора персонала, способного работать с технологиями бережливого производства.

Растет значимость привлечения международного капитала, что позволяет осуществлять иностранные инвестиции в строительство новых производств и закупку современного оборудования, а следовательно, растет спрос на специалистов, способных принимать сложные решения в условиях международного сотрудничества. Меняются требования к качеству персонала, спо-

собного работать в условиях международного сотрудничества и кооперации.

Уже в 1980-х годах профессор Калифорнийского университета В. Оучи дал новый толчок развитию этих подходов и сформулировал теорию Z. Согласно ей, эффективное управление персоналом может формироваться тогда, когда руководство организации будет воспринимать его как одну большую семью. Менеджеры, придерживающиеся теории Z, считают необходимым формирование у работников чувства:

- принадлежности к совместным делам, задачам коллектива;
- поддержания энтузиазма, инициативности;
- привлечения их к принятию решений и распределению ответственности.

Применение частого контроля нецелесообразно, а возможность удовлетворения всех потребностей человека в организации является необходимым. В последнее время в научной литературе отмечается, что некоторые подходы по теории Z хотя и применяются в некоторых американских, британских, французских или иных современных эффективно функционирующих компаниях, однако они в большей степени присущи японским фирмам.

Вообще, анализируя различные подходы к формированию науки об управлении персоналом, необходимо указать на особое «японское чудо», благодаря которому эта небольшая страна с ограниченными природными ресурсами достигла выдающегося эффекта в организации менеджмента. Основными составляющими элементами в формировании эффективного менеджмента персонала на японских предприятиях являются:

- учет национальных особенностей, уважение к традициям;
- развитое чувство уважения к старшим по возрасту, чувство коллективизма;
- преимущество общественных, коллективных интересов над индивидуальными, частными;
- постоянное развитие и обучение персонала;
- удовлетворение потребности в общении из-за участия в неформальных встречах;
- привлечение членов семьи к делам коллектива;
- учет социальных аспектов при определении вознаграждения персонала и пр.

В последнее время, в период поступательного развития научно-технического прогресса и глобализации мировой экономики, практика показывает, что в кадровом менеджменте выделя-

ются два полярных подхода — технократический и гуманистический.

В основе технократического подхода в центре всех управленческих решений лежат интересы производства. Поэтому все кадровые вопросы (например, численность персонала, его структура, квалификация и т. д.) зависят именно от используемых в производстве основных средств, технологий, системы кооперации труда и других характеристик производственного процесса. Основная цель управления трудовыми ресурсами подчинена процессам производственного менеджмента и направлена на максимально полное обеспечение производственных мест кадрами с определенными квалификационными характеристиками.

Гуманистический подход в управлении персоналом предусматривает создание таких условий и содержания труда, которые обеспечивают снижение уровня отчуждения работника от его трудовой деятельности и других работников. Согласно этой концепции, результативность организации зависит не столько от соответствия количественного и качественного состава работников потребностям технологии производства, а от уровня мотивации работников к труду, формирования единой команды, «корпоративного духа», единства ценностей и личных предпочтений членов коллектива, их представления о месте работы в системе жизненных целей и т. д.

Несмотря на то что после изложения сущности этих подходов прошло много времени и они подвергались воздействию других стран, основные межкультурные различия между ними сохранились и по сей день. Во многих признанных учебниках, учебных пособиях выделяют отличающиеся подходы к управлению персоналом организаций, иногда четко разграничивая их на два полярных: американский и японский. Следует отметить, что японский стиль управления в наибольшей степени учитывает национальные традиции (уважение к ритуалам, обычаям, развитие «коллективного духа»; общинный принцип подчинения лидеру; культ верности слову; полный охват обучением всех работающих; пожизненный найм на работу и др.). Однако такую характеристику нельзя считать достаточной. По нашему мнению, главным отличием японского стиля управления является то, что он аккумулировал в себе все современные прогрессивные управленческие подходы (методы, приемы) независимо от того, где, в какой стране

они были сначала сформированы, проработаны и апробированы.

Сравнивая указанные стили управления персоналом и оценивая целесообразность их применения в работе той или иной организации, важно отметить, что японский стиль кадрового менеджмента считается наиболее прогрессивным, поскольку ориентирован на гуманистические ценности.

Тогда как английские, американские, немецкие компании для подбора персонала чаще обращаются в специализированные кадровые агентства (то есть к внешним источникам), японские организации, наоборот, используют собственных сотрудников, выращивая квалифицированные кадры путем подготовки и обучения в процессе их работы на компанию.

Люди ценны активом организации. Только соблюдение этого тезиса на разных уровнях управления человеческими ресурсами обеспечивает успех эффективного функционирования субъектов хозяйствования: сельскохозяйственного предприятия, определенного региона или страны в целом. Человеческие ресурсы определяют уровень развития, успешность деятельности и формируют его интеллектуальную базу. Поэтому подходы к эффективному стратегическому менеджменту человеческих ресурсов должны находиться в центре внимания соответствующих органов государственной власти. Они также должны быть меньше ориентированными на сам процесс, а больше — на его результат. Недостаточное качество человеческих ресурсов угрожает самой способности предприятий, регионов, страны осуществлять социально ориентированное эффективное общественное производство. В государстве еще не сложилось понимания этого, и потому основной проблемой является отсутствие последовательного стратегического подхода к управлению персоналом и поддержания соответствующего его уровня, необходимого для максимизации благосостояния населения страны и ее экономического роста.

Таким образом, мы считаем, что первым шагом на пути повышения качества персонала организаций должны стать признание существования этой проблемы, идентификация и использование потенциала всех органов, в задачи которых входит управление человеческими ресурсами и их развитием.

Система управления человеческими ресурсами имеет ряд принципов:

- ориентация на стратегические цели и принятие стратегии «управление талантами»;
 - разработка и внедрение специальных программ и мероприятий, направленных на развитие и мотивацию кадров, обеспечение оптимальных условий, среды и организационной культуры в компании;
 - формирование значительного объема кадровых инвестиций, направленных на переподготовку, переквалификацию и повышение квалификации персонала, его разностороннее развитие и карьерный рост;
 - использование аналитических методов в процессе кадрового менеджмента;
 - формирование лояльности персонала как основы конкурентоспособности компании на рынке труда;
 - активное использование социально-психологических методов управления персоналом;
 - использование инновационных форм и технологий обучения персонала и др.
- Итак, залогом построения успешной системы управления человеческими ресурсами является соблюдение вышеперечисленных принципов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, Т. Г. Управление персоналом: метод. указ. к практ. занятиям / Т. Г. Александрова // Оренбург: ГОУ ОГУ, 2015. — 63 с.
2. Антоненко, А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. — 2016. — № 10. — С. 70—77.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2016. — 832 с.
4. Генкин, Б. М. Основы управления персоналом / Б. М. Генкин. — М.: Высш. шк., 2015. — 261 с.
5. Дайнека, А. В. Управление персоналом / А. В. Дайнека. — М.: Дашков и К, 2015. — 292 с.
6. Кудрявцева, Е. И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте / Е. И. Кудрявцева, В. М. Голянич // Управленческое консультирование. — 2015. — № 2. — С. 5—16.
7. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. — М.: Юрайт, 2015. — 431 с.
8. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. — М.: Юрайт, 2014. — 561 с.
9. Перерва, П. Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена / П. Г. Перерва. — Ростов н/Д: Феникс, 2017. — 592 с.
10. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. — 3-е изд. — М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 2016. — 327 с.
11. Хомутский, Д. Ю. Управление инновациями в компании / Д. Ю. Хомутский. — М.: Солон-пресс, 2016. — 156 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Буторина Валентина Владимировна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. butorina-valentina@mail.ru

Лушников Татьяна Юрьевна — кандидат экономических наук, завкафедрой менеджмента Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. lu.ta@bk.ru

REFERENCES

1. Aleksandrova T. G. *Upravlenie personalom: metodicheskie ukazaniya k prakticheskim zanyatiyam* [Personnel management: guidelines for practical training]. Orenburg, GOU OSU, 2015. 63 p. (In Russ.).
2. Antonenko A. Ispol'zovanie metodiki LAB-profile v praktike upravleniya personalom [Using the LAB-profile methodology in the practice of personnel management]. *Menedzher po personalu* [Personnel manager], 2016, no. 10, pp. 70—77. (In Russ.).
3. Armstrong M. *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [Practice of human resources management]. St. Petersburg, Piter, 2016. 832 p. (In Russ.).
4. Genkin B. M. *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of personnel management]. Moscow, Vyshaya shkola, 2015. 261 p. (In Russ.).

5. Daineka A. V. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow, Dashkov and K, 2015. 292 p. (In Russ.).
6. Kudryavtseva E. I., Golyanich V. M. Innovatsionnye tekhnologii v kadrovom menedzhmente [Innovative technologies in personnel management]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie* [Management consulting], 2015, no. 2, pp. 5–16. (In Russ.).
7. Maslova V. M. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow, Yurait, 2015. 431 p. (In Russ.).
8. Morgunov E. B. *Upravlenie personalom. Issledovanie, otsenka, obuchenie* [Personnel Management. Research, evaluation, training]. Moscow, Yurait, 2014. 561 p. (In Russ.).
9. Pererva P. G. *Samomarketing menedzhera i biznesmena* [Self-marketing of a manager and a businessman]. Rostov-on-Don, Feniks, 2017. 592 p. (In Russ.).
10. Fatkhutdinov R. A. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow, Business School Intel-Sintez, 2016. 327 p. (In Russ.).
11. Khomutskii D. Yu. *Upravlenie innovatsiyami v kompanii* [Management of innovations in the company]. Moscow, Solon-Press, 2016. 156 p. (In Russ.).