

СОЦИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

DOI: 10.35854/1998-1627-2019-6-43-49

УДК 330.3:658

Потемкин Валерий Константинович

*заведующий кафедрой Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ
191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21, e-mail: socurp@list.ru*

Михайлов Сергей Григорьевич

*профессор Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
доктор социологических наук, профессор
191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21, e-mail: socurp@list.ru*

Мурашов Сергей Борисович

*ректор Северо-Западного института повышения квалификации ФНС России,
доктор социологических наук, профессор
197342, Санкт-Петербург, Торжковская ул., д. 10, e-mail: szipk@nalogprof.ru*

Актуализация проблемы ресурсной составляющей в реализации стратегии развития предприятий обуславливает необходимость определения степени ее влияния на эффективность и качество труда, акцентирования внимания на формировании и использовании спектра социальных ресурсов. На материалах десятилетнего цикла сравнительных исследований, охватившего 19 предприятий промышленного комплекса Санкт-Петербурга, рассмотрены вопросы о воздействии ресурсной составляющей на эффективность реализации стратегических целей предприятия.

Цель. Обосновать механизм воздействия ресурсной составляющей на увеличение результативности работы, повышение эффективности реализации стратегии развития промышленных предприятий.

Задачи. Осуществить теоретический и эмпирический анализ проблемы использования социальных ресурсов промышленных предприятий, проанализировать риски их недостаточного управленческого сопровождения в условиях рыночного типа хозяйствования; разработать программу действий по оптимизации использования внутренних ресурсов для повышения эффективности работы промышленных предприятий.

Методология. Теоретико-методологическую основу исследования составляют разработки зарубежных и отечественных ученых в сфере изучения социально-трудовых отношений, развития трудового потенциала, совершенствования системы управления предприятиями, формирования практик поведения работников с целью повышения эффективности труда, а также методы опроса, экспертных оценок, контент-анализа.

Результаты. Дана практическая оценка социальных ресурсов промышленных предприятий по таким направлениям, как социальные ожидания работников, уровень межличностного и межгруппового доверия, приверженность целям и ценностям предприятия, возможности творческой и профессиональной реализации работников, восприятие справедливости вознаграждений, социально-психологический климат и др. Установлено, что невнимание к ресурсной составляющей провоцирует социально-психологический раскол, расхождение ценностных, духовно-нравственных позиций, целевых ориентиров в деятельности работников, снижение работоспособности. Обоснована важность скоординированных целей для каждого функционального подразделения; процедур непрерывного сбора и анализа информации о результатах работы предприятия; развития профессиональных знаний, навыков, умений и опыта работников; показана необходимость фиксации, оценки и управленческого сопровождения социально важных качеств работников.

Выводы. Полученные эмпирические данные позволяют разработать программу действий на промышленных предприятиях по фиксации, оценке и управленческому сопровождению социально важных качеств работников, оптимизации использования внутренних резервов, представляющих собой наиболее значимый ресурс стратегии развития предприятий.

Ключевые слова: социальные ресурсы, работники промышленных предприятий, эффективность, качество труда, стратегическое развитие, ценности.

Для цитирования: Потемкин В. К., Михайлов С. Г., Мурашов С. Б. Социальные ресурсы стратегии развития промышленных предприятий // Экономика и управление. 2019. № 6 (164). С. 43–49. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-6-43-49.

SOCIAL RESOURCES IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

Valeriy K. Potemkin

*St. Petersburg State University of Economics
Sadovaya St. 21, St. Petersburg, Russian Federation, 191023, e-mail: socurp@list.ru*

Sergey G. Mikhaylov

*St. Petersburg State University of Economics
Sadovaya St. 21, St. Petersburg, Russian Federation, 191023, e-mail: socurp@list.ru*

Sergey B. Murashov

*North-West Federal Tax Service Training Institute (Saint-Petersburg)
Torzhkovskaya St. 10, St. Petersburg, Russian Federation, 197342, e-mail: szipk@nalogprof.ru*

Mainstreaming of the issue of resources in the implementation of enterprise development strategies makes it necessary to determine the extent of its impact on the efficiency and quality of labor, with a focus on the formation and use of a whole range of social resources. The presented study is based on a decade of comparative research that covers 19 industrial enterprises across Saint Petersburg to examine the effects of resources on the efficiency of an enterprise in pursuing its strategic objectives.

Aim. The study aims to substantiate the way resources increase performance and improve the efficiency of development strategy implementation in industrial enterprises.

Tasks. The authors perform a theoretical and empirical analysis of the problem of using the social resources of industrial enterprises, analyze risks of insufficient management support in a market economy, and develop a set of measures aimed at optimizing the use of internal resources to increase the performance of industrial enterprises.

Methods. The theoretical and methodological basis of the study includes the interview method, expert assessment, content analysis, and findings of foreign and Russian scientists in the field of social and labor relations, development of labor potential, improvement of the enterprise management system, formation of behavioral practices among employees to improve labor efficiency.

Results. This study provides a practical assessment of social resources at industrial enterprises in terms of the social expectations of employees, the level of trust between individuals and groups, commitment to the goals and values of the enterprise, opportunities for creative and professional fulfillment, perception of the fairness of compensation, social and psychological climate, etc. It is established that disregard for the resource component leads to social and psychological division, divergence of values, spiritual and moral positions, employee performance benchmarks, and impaired productivity in general. The study substantiates the importance of coordinated goals for each functional unit; procedures for continuous collection and analysis of enterprise performance data; development of professional knowledge, skills, abilities, and experience; the need to identify, assess, and provide managerial support for the socially important qualities of employees.

Conclusions. The obtained empirical data make it possible to develop a set of measures for industrial enterprises to identify, assess, and provide managerial support for the socially important qualities of employees, and to optimize the use of internal reserves that are the most significant resource for the enterprise development strategy.

Keywords: social resources, industrial workers, efficiency, quality of labor, strategic development, values.

For citation: Potemkin V. K., Mikhaylov S. G., Murashov S. B. Sotsial'nye resursy strategii razvitiya promyshlennykh predpriyatiy [Social Resources in the Industrial Enterprise Development Strategy]. *Ekonomika i upravlenie*, 2019, no. 6 (164), pp. 43–49. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-6-43-49.

В деятельности современных предприятий все чаще обращается внимание на процессы взаимодействия различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников, их способности и установки на повышение профессиональной квалификации, приобретение новых знаний и опыта работы, информационной доступности о своевременности и качестве принимаемых управленческих решений. По утверждению Ф. Гуияра и

Дж. Келли, процесс изменений в деятельности предприятий должен касаться не только стадий их жизненного цикла, конкурентоспособности, сферы технико-технологических преобразований, но и быть предметным по отношению к рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению [1, с. 18–19].

Известно, что рефрейминг нередко применяется в концепции нейролингвистического программирования, а в контексте нашего ис-

следования представляет собой иную точку зрения стратегии и тактики работы предприятия, иного подхода к принятию и реализации управленческих решений в условиях появления как внутренних, так и внешних факторов функционирования предприятий. Процессы реструктуризации охватывают не только традиционно исследуемые элементы производственной деятельности предприятий (рабочую силу, средства и предметы труда), но и социально-профессиональные интересы работников, их ценностные ориентации и предпочтения, изменения в организационной культуре предприятий и поведении тех или иных работников и профессиональных групп.

Предприятия необходимо рассматривать одновременно и как объект, и как субъект производственной деятельности, имеющие свой жизненный цикл, обусловленный различными обстоятельствами функционирования. С учетом этого важно помнить о том, что переход из одной стадии в другую всегда предполагает оживление, т. е. переоценку ориентиров, ценностей, социокультурного взаимодействия персонала, профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций. Оживление приводит к обновлению личностных и коллективных позиций, процессов включенности работников в повышение эффективности и качества работы, что может выражаться в росте профессиональных компетенций и квалификации работников, духовности и нравственности, культуре взаимоотношений и социально-психологическом климате коллектива.

Данные показатели деятельности предприятий являются частью неиспользуемых резервов, которые во многом определяют философию производственной деятельности, способствуют формированию производственного профиля и места в конкурентной среде, отражают преобладающий стиль и культуру принятия управленческих решений и т. п. [2].

С. Г. Рубинштейн, исследуя проблему деятельности предприятий, сравнил ее с процессом, посредством которого реализуется то или иное отношение человека к окружающему миру, другим людям, к задачам, которые ставит перед ним жизнь [3, с. 256–257]. С одной стороны, отсутствие внимания к ресурсам подобного рода в деятельности предприятий приводит, как правило, к увеличению просчетов в принятии управленческих решений, усталости персонала, профессиональному выгоранию, утрате таких качеств работников, как лояльность и приверженность предприятию. С другой — использование этих ресурсов способствует созданию ситуации, имеющей следующие особенности:

- научно-технические, технико-технологические, экономические элементы стратегии

развития предприятий дополняются социальной информацией, характеризующей человеческий капитал и возможные механизмы его вовлечения в процессы преобразования деятельности производственно-экономического комплекса;

- программа действий как необходимое условие реализации стратегии развития предприятий связывается с действиями индивидов, профессионально-квалификационных и статусных групп работников, что позволяет осуществлять и контроллинг программных действий, и оценку их эффективности по количественным и качественным показателям;
- в процессе производственно-экономической деятельности вырабатываются нравственно-этические, мотивационные и духовные регуляторы социального взаимодействия работников;
- посредством профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций восполняется дефицит компетенций, умений и навыков работников;
- вовлечение социальных ресурсов в производственно-экономическую деятельность предприятий способствует формированию единой организационной культуры и преодолению ограниченности ранее сложившихся субкультур;
- формируемый стереотип поведения в системе организационной культуры предприятия обеспечивает интеграцию всех видов деятельности и снижает проявления различных рисков;
- процесс взаимодействия работников при подготовке и принятии управленческих решений служит не только показателем влияния социальных ресурсов на их эффективность и качество, но и создания условий непротиворечивого социально-психологического климата [4; 5; 6].

Ресурсная составляющая стратегии развития предприятий способствует также предметно-деятельностной и инновационной направленности управленческих и организационных функций. В частности, включает в себя функциональную составляющую, отражающую как сложившуюся структуру разделения и кооперации труда, так и прогнозируемую с учетом потенциальных возможностей коллектива; профессионально-квалификационную, которая обеспечивает рациональное распределение ресурсов за структурными подразделениями; социально-демографическую, характеризующую половозрастную структуру коллектива, его социальное здоровье, а также возможности применения труда работников в условиях перехода к более сложной и интенсивной деятельности; социально-политическую, означающую степень и соответствие миссии, целям

Оценка уровня доверия по профессионально-квалификационным и статусным группам работников

№ п/п	Уровень доверия по профессионально-квалификационным и статусным группам работников	Год проведения исследования		
		2008	2012	2018
		Уровень доверия, %		
1	Доверие руководителей предприятия заместителям	27.0	26.5	28.0
2	Доверие заместителей руководителю предприятия	17.0	19.5	22.0
3	Доверие заместителей руководителя предприятия начальникам структурных подразделений	9.0	10.5	11.0
4	Доверие начальников структурных подразделений заместителям руководителя предприятия	7.0	8.0	8.5
5	Доверие руководителей структурных подразделений работникам	54.0	48.0	50.0
6	Доверие работников структурных подразделений			
	руководителю структурного подразделения	52.0	52.0	55.0
	заместителю руководителя предприятия	12.0	11.0	10.0
	руководителю предприятия	5.0	5.5	7.0

и задачам развития предприятий, профессиональной и социальной активности работников; социально-психологическую, определяющую структуру ценностей, профессиональных ориентаций, межличностных и межгрупповых отношений и внутрипроизводственного поведения в различных ситуациях деятельности предприятий. Внимание к ресурсной составляющей стратегии деятельности предприятия усиливает приверженность и лояльность по отношению к нему работников, что выражено в стремлении оставаться членом социальной и производственной организации, вере в ценности, цели организации и согласии с ними, готовности прилагать значительные усилия во благо организации [7].

В процессе исследования, проведенного нами на 19 предприятиях промышленного комплекса Санкт-Петербурга, и опроса более 2 000 респондентов, в том числе в 2008 (714 человек), 2012 (640), 2018 (646) годах, выявлены устойчивые показатели доверия в деятельности предприятий, что подтверждают сведения, представленные в таблице 1.

Приведенные эмпирические данные свидетельствуют о социально-профессиональном расколе при функционировании предприятий, обусловленном различиями в социальных ожиданиях и реализации в производственной деятельности личностных и групповых ценностей, моральных и духовно-нравственных позиций, в условиях понимания роли в стратегии развития предприятий, распределении видов работы и поощрении за ее результаты.

Рыночный тип хозяйствования предполагает гибкость в использовании профессиональной квалификации, навыков и опыта каждого работника; формирование цивилизованных социально-трудовых отношений между работодателями и наемными работниками; развитие инициативы и предприимчивости, вовлечение работников в принятие и реализацию управ-

ленческих решений. Однако на практике этот ресурс используется явно не достаточно [8, с. 11]. Данное обстоятельство подтверждается различиями в поведении профессионально-квалификационных и статусных групп работников. Среди представителей руководящего состава того или иного предприятия поведение носит явно властный характер и в меньшей степени функционально-ролевой; в деятельности инженерно-технических работников (ИТР) — деятельный и инновационный; в деятельности рабочих основного и вспомогательного производства — адаптивный и деятельный, что свидетельствует о разбалансированности поведенческих установок и, как следствие, о различиях интересов работников.

На протяжении десятилетнего цикла исследования нами установлена различная степень восприятия управленческих решений теми или иными категориями работников по направленности, ресурсной обеспеченности, механизмам реализации, составу оценочных показателей ответственности работников и их исполнения, а также материального и морального вознаграждения. Данное восприятие является, по нашему мнению, оценочно-эмоциональной реакцией членов трудового коллектива на жесткость управления, несправедливость при распределении и поощрении за труд, унижение чувства собственного достоинства, столь характерного для ряда руководящих работников, которые игнорируют мнение подчиненных, не соотносят принимаемые решения с требованиями к профессиональным компетенциям, навыкам и опыту работы, физическому и социальному здоровью персонала. Эмоциональные реакции работников на управленческие решения могут стать причиной снижения либо повышения работоспособности любого человека, формирования его социально-психологического состояния, определяющего жизненный цикл работы на предприятии.

Полагаем, что использование социальных ресурсов в стратегии развития современных российских предприятий должно стать приоритетным. Однако следует иметь в виду, что в западных технологиях управления персоналом предприятий высказывается мнение о том, что необходимо переходить к нормативно-технологическому управлению, когда нет места эмоциональному восприятию управленческих решений; приоритет отдается инструкциям, предписаниям, технологическим схемам [9, р. 670]. Эту точку зрения поддерживают и отечественные исследователи, считающие, что стремления индивидов в достижении собственных профессиональных приоритетов, их наклонности, чувства, мнения и т. п. должны быть подчинены единому целому, т. е. предприятию, деятельность которого определяется высшим руководством [10, с. 79].

По нашему мнению, коллектив предприятия целесообразно рассматривать как профессиональное единство, но единство не абсолютное, подчиненное какому-то управленческому центру, а многообразное, единство множества профессионально-экономических элементов и соответствующих ресурсов: научно-технических, технико-технологических, организационных и социально-экономических. В этих условиях каждый работник преследует в процессе деятельности личные цели, определяет для себя механизмы их достижения, выстраивает поведение в отношении своего профессионального окружения и руководства. Целедостижение работника перекликается с целедостижениями других членов коллектива. Они дополняют друг друга, и, как следствие, формируются коллективный интерес, коллективные действия, коллективный результат.

Но, если работать исключительно по предписаниям и инструкциям, которые, как правило, имеют тенденцию к устареванию, можно наблюдать суженность профессиональных компетенций, сокращение и профессиональных, и межпрофессиональных коммуникаций, замкнутость работников на личных проблемах и ослабление участия в инновационных проектах, предполагающих совместное участие различных профессиональных групп. В настоящее время возникает объективная необходимость универсализации использования всех без исключения ресурсов, которыми располагает то или иное предприятие. Контекст универсализации ресурсов ранее был использован в работах С. Брюстера, но не получил развития [11].

Включенное наблюдение за деятельностью 19 современных промышленных предприятий позволило установить, что состав ресурсов зависит от представительства в структуре кадрового обеспечения профессионально-квалификационных и статусных групп работников,

обладающих набором собственных поведенческих ориентиров и установок на результат; от событий, характеризующих развитие уровня профессионализации работников на всех уровнях и этапах жизненного цикла предприятий; от преобладающих потребностей работников и возможности их удовлетворения на предприятии; от системы политических, экономических и социальных преобразований в системе общественных отношений, включая социально-трудовые отношения. Правоопределенность такого подхода к использованию социальных ресурсов в стратегии развития предприятий подтверждается показателем адаптивности к нововведениям. В частности, Х. П. Бенедикт отмечал, что такой ресурс, как адаптивность, проявляется в гибкости достижения цели и самоцели, взаимном доверии, стремлении к коллективным ценностям, в понимании и управлении собственными чувствами и мотивами, в представлении собственного «Я» на месте других индивидов [12, с. 109].

Итак, исследовательский интерес вызывает вопрос о ресурсной составляющей в стратегии развития предприятий, что обуславливает необходимость определения ее значения в повышении эффективности и качества работы всего коллектива, предполагает более тщательное рассмотрение проблемы формирования и использования спектра социальных ресурсов в целом. Стратегия предприятия часто разрабатывается с привлечением специализированных научных организаций или с участием среднего звена управления ввиду установочных показателей, характеризующих результативность производственной деятельности. В числе целей стратегии, как правило, не формулируются задачи эффективного использования социальных ресурсов. Исключением, на наш взгляд, является стратегия Total Quality Control (TQC), в которой наряду с общехозяйственными элементами, взаимодействием с поставщиками и потребителями, управлением производственным циклом, разработкой новых видов продукции внимание уделяется и взаимодействию профессионально-квалификационных групп работников. Фактически в основе их взаимодействия находятся скоординированные цели, обязательные для каждого функционального подразделения, организация кружков качества, контроллинг, процедуры непрерывного сбора и анализа информации о результатах работы предприятия.

В середине 1990-х гг., в период перехода к рыночным отношениям, в деятельности большинства предприятий преобладала стратегия, построенная на прибыльной мотивации [13], которая не учитывала социальные ресурсы, а скорее всего, игнорировала их, увеличивая при этом интенсивность труда и продолжи-

тельность рабочего времени. На этом этапе не учитывались работы целого ряда исследователей, которые в содержание стратегии ввели понимание не только целей и задач, сущность программы действий, но обозначили ресурсную составляющую, основанную на использовании человеческого фактора [14].

В модели Гарвардской школы бизнеса [15] при формулировании стратегии деятельности предприятий определялись ценности высшего руководства (этические нормы) и социальная ответственность. В «Школе стратегий» наряду с традиционными направлениями работы выделялись и такие, которые характеризовали систему обучения персонала, отношение к власти, рост профессиональных навыков, культуру поведения [16]. По сути, именно в этом исследовании раскрыты усилия работников предприятий, направленные на достижение стратегических целей и задач, введено понятие управленческой психологии, определены индексы, характеризующие знания и умения членов трудового коллектива, их навыки и опыт, ценности, ожидания и принципы взаимодействия в структуре социально-трудовых отношений. Ю. Н. Чанг и Ф. Кампо-Флорес в качестве структурного направления стратегии деятельности предприятий предложили решить задачу повышения уровня и качества жизни работников [17]. Но при этом возникает вопрос о возможности включения в процесс ее выполнения ресурсов, заложенных в деятельности различных категорий работников.

Итак, нами установлено, что у 68,6 % ИТР развиты свойства исполнительности и аккурат-

ности. На необходимость повышения квалификации и переподготовки указали 77,0 %. Кроме того, выяснилось, что 70,7 % опрошенных не участвуют в обсуждении проблемных вопросов и не следят за ходом событий на предприятии. 61,0 % сообщили о физической усталости в процессе трудовой деятельности. По словам 56,0 % участников опроса, наблюдается несоответствие работы профессиональным возможностям. 53,0 % отметили, что отсутствует возможность проявления инициативы, творчества, самостоятельности при выполнении производственных функций. 70,0 % респондентов поставили под сомнение справедливость в оплате труда, а 82,0 % — подчеркнули, что на предприятиях отсутствуют условия для нестандартных инновационных решений.

В среде рабочих 55,0 % озадачены своим материальным положением, у 72,0 % опрошенных установка на повышение сложности своего труда. 27,4 % граждан боятся проявлять инициативу (по принципу «инициатива наказуема») из-за возможности потерять работу. Из общего числа респондентов (N = 784) 57,0 % считают необходимым изменить систему финансового управления, 60,5 % — систему управления персоналом, 22,0 % — систему организации производства, 18,5 % — систему контроля выполнения работ, 85,0 % — стиль и методы управления коллективом предприятий. Учитывая изложенное, представляется актуальной работа по фиксации, оценке и управленческому сопровождению социально важных качеств работников, как наиболее значимый ресурс стратегии развития предприятий.

Литература

1. Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации. М.: Дело, 2000. 375 с.
2. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning and Control. NJ: Prentice Hall, 1980. 722 p.
3. Рубинштейн С. Г. Бытие и сознание. М.: АН СССР, 1957. 328 с.
4. Потемкин В. К., Михайлов С. Г. Управление персоналом: социокультурные трансформации, социальный мониторинг. СПб.: Инфо-Да, 2015. 426 с.
5. Потемкин В. К. Самоактуализация профессиональной деятельности работников предприятий. СПб.: Инфо-да, 2018. 213 с.
6. Потемкин В. К. Способности и роли личности в профессиональной деятельности. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2019. 160 с.
7. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y.: The Free Press, 1985. 557 p.
8. Ельмеев В. Я. Теория и практика социального развития: сб. науч. тр. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2004. 397 с.
9. Griffin R. W. Relationships Among Individual, Task Design and Leader Behaviour Variables // Academy of Management Journal. 1988. Vol. 23, no. 4. P. 665–683. DOI: 10.5465/255555.
10. Гумплович Л. Социология и политика. М.: Д. А. Бонч-Бруевич, 1895. 124 с.
11. Brewster C. Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms // Management International Review. Journal of International Business. 1999. Vol. 39, no. 3. P. 45–64. DOI: 10.1007/978-3-322-90993-0_5.
12. Бенедикт Х. П. Метод восьми М: новая формула успеха в менеджменте. Штутгарт: Дойчер Шпаркассен Ферлаг, 2000. 136 с.
13. Градов А. П., Кузин В. И., Федотов А. В. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб.: Специальная литература, 1996. 510 с.
14. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises. Cambridge: MIT Press, 1962. 633 p.

15. Christensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Irwin, 1960. 678 p.
16. Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001. 684 с.
17. Chang Y. N., Campo-Flores F. *Business Policy and Strategy, Text and Cases*. Santa-Monica: Good year Publishing Company, 1980. 684 p.

References

1. Gouillart F. J., Kelly J. N. *Transforming the organization*. N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1995. 323 p. (Russ. ed.: Gouillart F., Kelly J. *Preobrazovanie organizatsii*. Moscow: Delo, 2000. 375 p.).
2. Kotler P. *Marketing management: Analysis, planning and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980. 722 p.
3. Rubinshteyn S. G. *Bytie i soznanie* [Being and consciousness]. Moscow: USSR Academy of Sciences, 1957. 328 p.
4. Potemkin V. K., Mikhaylov S. G. *Upravlenie personalom: sotsiokul'turnye transformatsii, sotsial'nyy monitoring* [Human resource management: Sociocultural transformations, social monitoring]. St. Petersburg: Info-Da, 2015. 426 p.
5. Potemkin V. K. *Samoaktualizatsiya professional'noy deyatel'nosti rabotnikov predpriyatiy* [Self-actualization of professional activity of enterprise employees]. St. Petersburg: Info-Da, 2018. 213 p.
6. Potemkin V. K. *Sposobnosti i roli lichnosti v professional'noy deyatel'nosti* [Abilities and roles of a personality in professional activity]. St. Petersburg: SPbSU, 2019. 160 p.
7. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. N. Y.: The Free Press, 1985. 557 p.
8. El'meev V. Ya. *Teoriya i praktika sotsial'nogo razvitiya: sb. nauch. tr.* [Theory and practice of social development: Coll. sci. pap.]. St. Petersburg: SPbSU, 2004. 397 p.
9. Griffin R. W. Relationships among individual, task design and leader behaviour variables. *Academy of Management Journal*, 1988. vol. 23, no. 4, pp. 665–683. DOI: 10.5465/2555555.
10. Gumplowicz L. *Soziologie und Politik*. Leipzig: Verlag von Dunder & Gumblot, 1892. 162 p. (Russ. ed.: Gumplowicz L. *Sotsiologiya i politika*. Moscow: D. A. Bonch-Bruevich Publ., 1895. 124 p.).
11. Brewster C. Strategic human resource management: The value of different paradigms. *MIR: Management International Review*, 1999, vol. 39, no. 3, pp. 45–64. DOI: 10.1007/978-3-322-90993-0_5.
12. Benedikt H-P. *Die 8-M-Methode: Eine neue Erfolgsformel im Management*. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag, 2000. 144 p. (Russ. ed.: Benedikt H-P. *Metod vos'mi M: novaya formula uspekha v menedzhmente*. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag, 2000. 136 p.).
13. Gradov A. P., Kuzin B. I., Fedotov A. V. *Strategiya i taktika antikrizisnogo upravleniya firmoy* [Strategy and tactics of company crisis management]. St. Petersburg: Spetsial'naya literature, 1996. 510 p.
14. Chandler A. D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprises*. Cambridge: MIT Press, 1962. 633 p.
15. Christensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. *Business policy: Text and cases*. Homewood, IL: Irwin, 1960. 678 p.
16. Mintzberg H., Quinn J. B., Ghoshal S. *The strategy process: Concepts, context, cases*. London; N. Y.: Prentice Hall, 1998. 1036 p. (Russ. ed.: Mintzberg H., Quinn J. B., Ghoshal S. *Strategicheskiy protsess. Kontseptsii, problemy, resheniya*. St. Petersburg: Piter, 2001. 684 p.).
17. Chang Y. N., Campo-Flores F. *Business policy and strategy, Text and cases*. Santa-Monica: Goodyear Publ. Co., 1980. 684 p.