

УДК 331.52

ХАМБАЗАРОВ ШАМИЛЬ БЕСЛАНОВИЧ

соискатель ФГБУ "

Научно-исследовательский институт труда и социального страхования"

Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации

e-mail: kobiljonz@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2019-10-225-232

ВОПРОСЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ

Аннотация. *Целью работы* является изучение вопросов эффективного использования стратегического планирования и управления производительностью труда в условиях конкуренции в целях повышения конкурентоспособности экономических субъектов. Реализация поставленных президентом задач по повышению конкурентоспособности организаций народнохозяйственной сферы различных форм собственности требует координированных действий государства по проведению экономических реформ с целью формирования высокоэффективной, конкурентоспособной системы создания механизмов осуществления реформ в определенных направлениях. Ввиду этого тема исследования, посвященная изучению вопросов эффективного использования стратегического планирования и управления производительностью труда, является актуальной. В исследовании применялись следующие методы: общенаучные методы анализа и синтеза, использованные для понимания функционального назначения теоретических аспектов стратегического планирования и управления производительностью труда, а также системный подход для обоснования перспектив повышения производительности труда. **Результаты работы:** в рамках исследования обоснована необходимость перехода на инновационную платформу управления персоналом, которая должна базироваться на стратегических подходах планирования и управления их производительности труда, фундамента управления всякой организацией. Выявлена сущность стратегического планирования, оно представляет собой разработку планов развития предприятия на различный срок, в которых отражается желаемое состояние определенных показателей, которые необходимо достигнуть, а также общее состояние хозяйствующего субъекта в определенный момент времени. **Область применения результатов:** результаты, которые были получены в процессе написания работы, могут быть использованы в разработке различных методик по повышению эффективности производительности труда в организациях различных форм собственности. **Выводы:** в исследовании сделан вывод о том, что наличие актуальной, полной и достоверной информации, высококвалифицированных кадров, занимающихся стратегическим планированием, а также стабильность внутренней и внешней среды повышают эффективность стратегического планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, производительность труда, управление производительностью труда, SWOT-анализ, PEST-анализ.

HAMBAZAROV SHAMIL BELANOVIC

applicant Fsbі «Scientific research Institute of labour and social insurance»,

Ministry of labour and social protection of the Russian Federation

e-mail: kobiljonz@mail.ru

ISSUES OF EFFECTIVE USE OF STRATEGIC PLANNING AND MANAGING PRODUCTIVITY IN ORGANIZATIONS OF VARIOUS FORMS OF OWNERSHIP

Abstract. *The purpose* of this work is to study the issues of effective use of strategic planning and management of labor productivity in a competitive environment in order to increase the competitiveness of economic entities. The implementation of the tasks set by the President to increase the competitiveness of organizations in the national economic sphere of various forms of owner-

*ship requires coordinated actions by the state to conduct economic reforms in order to form a highly effective, competitive system for creating mechanisms for implementing reforms in certain areas. In view of this, the research topic devoted to the study of the effective use of strategic planning and labor productivity management is relevant. The study used the following methods: General scientific methods of analysis and synthesis used to understand the functional purpose of the theoretical aspects of strategic planning and management of labor productivity, as well as a systematic approach to justify the prospects for improving labor productivity. **Results:** the study substantiates the need to switch to an innovative personnel management platform, which should be based on strategic approaches to planning and managing their productivity, the Foundation for managing any organization. The essence of strategic planning is revealed. it is the development of enterprise development plans for different periods, which reflect the desired state of certain indicators that need to be achieved, as well as the General state of the economic entity at a certain time. **Scope of the results:** the results that were obtained in the process of writing the work can be used in the development of various methods for improving the efficiency of labor productivity in organizations of various forms of ownership. **Conclusions:** the study concluded that the availability of up-to-date, complete and reliable information, highly qualified personnel engaged in strategic planning, as well as the stability of the internal and external environment increase the effectiveness of strategic planning.*

Keywords: strategic planning, labor productivity, labor productivity management, SWOT analysis, PEST analysis.

Введение. Как известно, в течение последнего столетия роль управления персоналом в системе менеджмента много раз пересматривалась. Наряду с этим изменялись также взгляды, подходы и теоретические позиции исследователей и практиков, функционирующих в данной сфере. Усовершенствование технологий производственного, информационного, а также управленческого плана, наряду с происходящей глобальной переоценкой собственных и общечеловеческих ценностей, дают возможность максимально приблизиться к решению ведущей проблемы: преодолению имеющегося противоречия между индивидом и организацией. В то же время одного только осознания способа решения проблемы мало для того, чтобы она была решена в действительности. Нужны также и знания о том, каким образом это сделать, умелое и адекватное применение на практике соответствующих технологий, а также методов управления персоналом [6, 11, 14, 15, 19].

Цифровизация и кроссплатформенность на сегодняшний день являются главными трендами на общем рынке труда. Умение использовать цифровые технологии в работе постепенно становится необходимым для большинства специализаций и профессий, то есть сквозным или кроссплатформенным. Благодаря использованию онлайн-технологий граждане могут более эффективно приобретать знания и навыки во многих других сферах (например, изучать языки, предметы, овладевать профессиями и т. д.). Цифровые навыки и компетенции — залог полноценного развития цифровой экономики, ибо ее творят граждане. Цифровая грамотность должна быть одной из ключевых компетенций, ввиду этого так необходимо развивать стратегическое планирование и управление производительностью труда.

Методы исследования. В данной статье на основе контент-анализа открытых источников и сравнительного анализа научных и научно-публицистических трудов проведено исследование вопросов эффективного использования стратегического планирования и управления производительностью труда в условиях конкуренции в целях повышения конкурентоспособности экономических субъектов.

До конца прошлого века в нашей стране господствовала «плановая экономика», при которой количество товаров и услуг планировалось со стороны государства, в то время как при рыночной экономике данные показатели определяются в зависимости от спроса и предложения на них. События конца прошлого века привели к необходимости построения рыночной экономики в России в течение быстрого времени, что было связано с большим количеством проблем и трудностей. Однако по прошествии времени можно говорить о наличии рыночной экономики в России и созданного слоя хозяйственных предприятий, осуществляющих свою деятельность в рыночных условиях. Важнейшей характеристикой рыночной экономики вы-

ступает конкуренция, выступающая в качестве определенной борьбы между экономическими субъектами за обладание ресурсами, увеличение продаж, потребителей.

Российский рынок труда слабо реагирует на изменение динамики макроэкономических показателей. В 2018 году численность рабочей силы составила 76,2 млн человек, из них 72,5 млн были заняты в экономике и 3,7 млн (4,8%) классифицировались как безработные (по методологии МОТ). В период 2015–2018 годов, несмотря на ослабление темпов экономической динамики, уровень безработицы опустился до исторически низких значений (рис. 1).

Безработица и рабочая сила

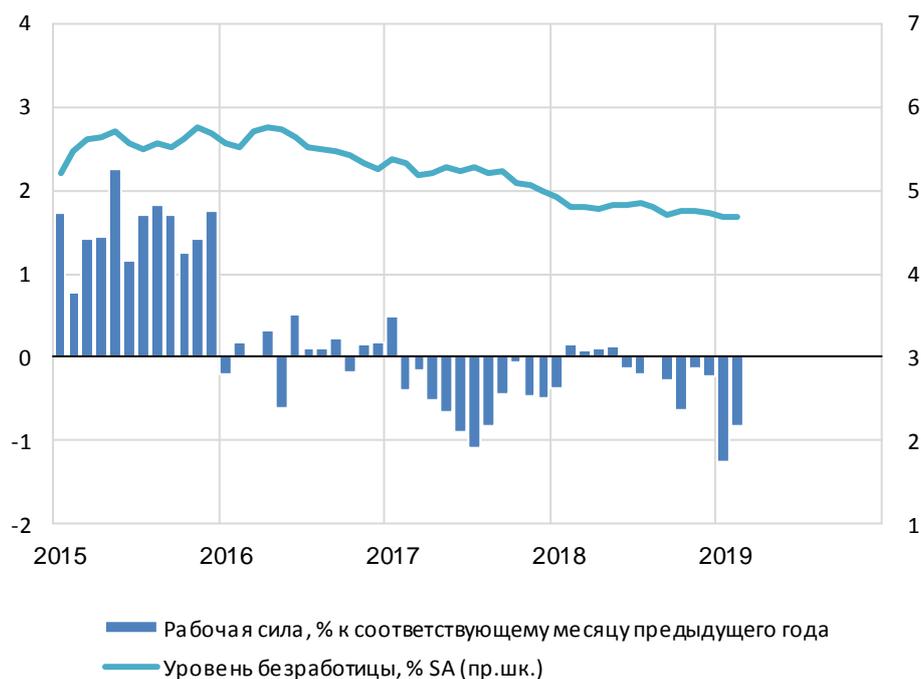


Рис. 1. Динамика рабочей силы и безработицы в РФ в 2015–2019 годах, % [5, 13].

Современная среда осуществления деятельности предприятий характеризуется наличием существенной конкуренции, для того чтобы получить максимальную прибыль, необходимо обладать конкурентными преимуществами и выделяться для потребителей среди других хозяйствующих субъектов. Для этого необходимо наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы, а также применять возможные инструменты повышения эффективности детальности. В качестве одного из эффективных инструментов ведения конкурентной борьбы на современном этапе выступают и стратегическое планирование, и управление производительностью труда. Необходимо более тщательно исследовать данные понятия и возможности их эффективного использования в конкурентной среде [13, 21–25].

На современном этапе развития экономики и усиления конкуренции возрастет актуальность использования стратегического планирования. По мнению американских ученых М. Альберта, М. Мескона и Ф. Хедоури, стратегия представляет собой «детальный многосторонний комплексный план, необходимый для того, чтобы создать условия реализации миссии компании и достижения ею целей» [1]. Именно создание данного плана выступает в качестве ключевой цели всего процесса стратегического планирования. В современных трактовках стратегического планирования по отношению к коммерческим предприятиям говорится о том, что это инструмент непосредственно конкурентоспособности. В целом стратегическое планирование является разработкой документов, отражающих последующее развитие компании в различных периодах ее развития, а также максимально эффективного использования имею-

щихся ресурсов в целях получения максимальной прибыли.

Любое предприятие должно иметь определенные цели и задачи на различный период своей деятельности, которые оно планирует достигнуть, однако в основе этих задач должен лежать анализ внутренней и внешней среды предприятия для того, чтобы они были обоснованы и были реальными для достижения.

«Механизм стратегического планирования — это совокупность взаимодействия элементов, образующих определенную целостность стратегического планирования. Системный механизм стратегического планирования развития бизнеса на предприятиях представляет собой модели, формы и организационные подходы во взаимосвязи с целями предприятия. Методологию стратегического планирования составляют методы и приемы разработки, обоснования анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней временных горизонтов» [18].

Одним из важнейших ресурсов деятельности любого предприятия выступает его персонал. Эффективное использование трудовых ресурсов, обеспечение высокой производительности труда является одной из ведущих стратегических целей экономического субъекта.

В целом ученые на современном этапе видят в производительности труда способность конкретного работника создавать за единицу времени конкретное количество материальных благ.

По мнению Ю. М. Остапенко, она представляет собой «степень эффективности трудовых затрат человека в производстве материальных благ и способность труда создавать в единицу времени большее или меньшее количество продукции» [12].

Л. С. Смирнов говорит о том, что «производительность труда — это продуктивность и степень эффективности производственной деятельности людей в данный промежуток времени» [17].

В целом производительность труда является эффективностью детальности персонала организации, выражаемая в конкретных результатах работы. А управление производительностью труда представляет собой воздействие на персонал в целях повышения эффективности его деятельности. В этом можно увидеть важнейшее отличие в управлении производительностью от мотивации, результатом мотивации является рост заинтересованности работника в повышении его эффективности, а при производительности оценивается непосредственный результат работы, например количество произведенных товаров и услуг. «Повышение производительности труда является одним из резервов роста российской экономики, поскольку сегодня сохраняется разрыв между производительностью труда в России и в развитых промышленных странах мира» [2].

Результаты исследования. Стратегическое планирование и управление производительностью труда позволяют повышать эффективность детальности хозяйствующего субъекта и его конкурентоспособность в условиях трансформации конкурентной среды. Особенно они важны в конкурентной борьбе. При этом особо необходимо подчеркнуть, что именно прогнозирование будущих условий на рынке, совершаемое при стратегическом планировании, при правильной их оценке дает ощутимые преимущества для предприятий в конкурентной борьбе. При этом даже максимально эффективное стратегическое планирование не позволит получить максимального результата при низком качестве производительности труда персонала предприятия. Поэтому важно использовать их в комплексе. Необходима личная заинтересованность персонала в эффективной работе, а также создание комфортных и благоприятных условий для максимальной реализации его потенциала и производительности труда.

Эффективному использованию стратегического планирования способствует применение основных его инструментов. Основным назначением данных инструментов является анализ факторов внутренней и внешней среды организации, на основании которого и осуществляется разработка планов. В качестве ключевых инструментов стратегического планирования выступают SWOT-анализ, PEST-анализ и другие. Рассмотрим некоторые инструменты стратегического планирования.

PEST — акроним, образованный словами Political (Политические), Economical (Экономические), Social (Социальные, социокультурные), Technical (Технические), т. е. описание некоторых (основных) факторов внешней среды.

Одним из важнейших методов анализа является SWOT-анализ, часто именно данный способ ложится в основу любого анализа внешней и внутренней среды любого предприятия. При

данном анализе тщательно исследуются сильные и слабые стороны предприятия, а также происходит анализ основных угроз и возможностей в его дальнейшем развитии.

Осознанием предприятием своих слабых и сильных сторон позволяет разрабатывать инструменты, при которых максимально будут использоваться сильные стороны и нивелироваться слабые. А непосредственно для стратегического планирования особую важность имеет анализ возможностей и угроз деятельности предприятия.

Проведение SWOT-анализа представляет собой долгий методичный перебор факторов и перспектив, в результате которого можно увидеть всю ресурсную базу и потенциальные пути развития организации.

Есть свои инструменты и по управлению производительностью труда, которые также нацелены на повышение эффективности этой детальности. В качестве основных инструментов производительности труда можно выделить инвестиционные и неинвестиционные инструменты. Под инвестиционными необходимо понимать такие инструменты, применение которых подразумевает осуществление инвестиции в основной капитал, неинвестиционные их не предусматривают.

В качестве примеров инвестиционных инструментов выступают совершенствование материально-технической базы производства, например обновление производственного оборудования, внедрение более передовых технологий, внедрение автоматизированных систем управления какими-либо процессами.

Примерами неинвестиционных инструментов выступают совершенствование мотивации и стимулирования труда работников, оптимизация социально-психологического климата, повышение эффективности организации труда.

В целом базой управления производительностью труда является либо воздействие непосредственно на персонал, либо усовершенствование производственной базы. Материально-технические факторы производительности труда связаны с обновлением и модернизацией материально-технической базы производства предприятия и эффективностью использования в нем материальных и энергетических ресурсов. Они создают предпосылки повышения производительности труда в результате роста производительности оборудования, снижения затрат на производство единицы продукции и улучшения ее качества, замены ручного труда машинным. Эта группа факторов не без основания рассматривается экономистами как ведущая и определяющая все остальные факторы.

Однако многие ученые и практики управления говорят о ключевом значении в производительности труда именно человеческого фактора. Высококвалифицированный персонал, максимально заинтересованный в эффективной деятельности предприятия, способствует повышению производительности труда.

Можно сделать вывод о важности обоих компонентов для производительности труда и об их взаимозависимости, для качественной работы материально-технических факторов необходим персонал, который будет обеспечивать данную работу. Хотя в настоящее время наличие качественной производственной технической базы снижает требование к квалификации простых кадров, работающих с ней, но повышает к персоналу, который обсуживает работу данной базы.

Если рассматривать конкретные инструменты повышения производительности труда, то к таковым возможно отнести аутсорсинг. Данный инструмент связан с передачей каких-либо непрофильных процессов компании внешним организациям, специализирующимся на них. Применение аутсорсинга способствует снижению материальных и временных затрат на данные непрофильные процессы, обеспечивая возможность включать сэкономленные ресурсы в производственный процесс. В целом накоплен достаточный опыт использования различных инструментов управления производительностью труда, которые могут эффективно применяться предприятиями для повышения их эффективности деятельности и увеличения конкурентоспособности.

Важно выделить и факторы, которые будут оказывать положительное влияние на управление производительностью труда. К таковым факторам можно отнести условия для роста производительности труда, влияющие на производительность труда и определяющие производительность труда.

К условиям для роста производительности труда можно отнести повышение квалификации кадров, проведение своевременного обслуживания производственной техники, сокращение текучести кадров.

Факторами, влияющими на производительность труда, являются рост личной мотивации персонала в получении оптимальных результатов, модернизация технологических процессов.

В качестве факторов, непосредственно определяющих производительность труда, можно отметить внедрение новых технологий, покупку нового и более эффективного оборудования, совершенствование системы организации труда.

В целом существует достаточно большое количество возможностей влияния на производительность труда. Основными направлениями управления производительностью труда выступает работа с кадрами предприятия и усовершенствование работы производственных мощностей.

Рассмотрим вопросы эффективности стратегического планирования. Чтобы добиться эффективного стратегического планирования, важно помнить об условиях, которые помогут добиться этого. Выделим ключевые факторы эффективности проведения стратегического планирования для экономических субъектов:

1. Качество информации. Как уже было сказано выше, стратегическое планирование осуществляется на основании анализа внешней и внутренней среды работы предприятия, чем выше качество данного анализа, тем эффективней может быть осуществлено планирование. Но при этом важно понимать, что на качество анализа во многом влияет наличие полной, корректной информации, на основании которой он осуществляется. Чем больше есть информации для проведения анализа, чем она актуальней и достоверней, тем в итоге будет и качественней анализ.

2. В качестве второго фактора, напрямую влияющего на эффективность стратегического планирования, определим компетентность и профессионализм людей, им занимающихся. Даже самую полную, актуальную и достоверную информацию необходимо проанализировать и сделать на основании ее выводы. Корректность данных выводов во многом зависит от профессионализма людей, их формирующих. Важно провести тщательный анализ всей имеющейся информации и спланировать стратегическое развитие предприятия, определить необходимые действия как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

3. Еще одним фактором, определяющим эффективность стратегического планирования, выступает стабильность внутренней и внешней среды. «Изменения внешних факторов могут стать причиной формирования кризисной ситуации, что также воздействует на внутреннее развитие предприятия» [9]. Можно с уверенностью утверждать, что прогноз, сделанный в условиях стабильной внутренней и внешней среды, будет более обоснованным. Наличие кризисного состояния в экономике или в самом хозяйствующем субъекте снизит процентную вероятность развития событий по запланированному сценарию. Стабильность увеличит качество и эффективность формируемых на основании анализа управленческих решений.

Важным вопросом, необходимым для рассмотрения стратегического планирования и управления производительностью труда, является оценка их эффективности. Для того чтобы наглядно увидеть эффективность стратегического планирования и управления производительностью труда, необходимо выявить показатели, изменения которых бы отражало результат использования данных инструментов.

В качестве общего показателя эффективности стратегического планирования и управления производительностью труда можно определить прибыль предприятия, при том ориентироваться необходимо именно на «чистую прибыль», так как в стратегическом планировании может быть запланировано снижение именно себестоимости производимых товаров и услуг, что может привести даже к сокращению валовой прибыли, но увеличить чистую. Такого же эффекта можно достигнуть с помощью достижения определенных целей в управлении производительностью труда, например, сокращая брак путем повышения квалификации персонала или уменьшая затраты на производство, внедряя новое оборудование.

Отдельно необходимо сказать, что существуют и простые показатели производительности труда, исследование которых позволит увидеть полученное увеличение в данной сфере. Со стратегическим планированием сложнее, помимо общего увеличения чистой прибыли пред-

приятия, должно быть запланировано достижение каких-либо показателей в деятельности предприятия. Если такие показатели будут получены, это и покажет эффективность стратегического планирования.

Выводы. Можно сделать вывод о том, что рост конкуренции в экономике делает необходимым использование различных инструментов управления в целях повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов. Такими инструментами являются стратегическое планирование и управление производительностью труда [7, 8]. Управление производительностью труда — использование различных инструментов, направленных на повышение показателей производительности труда. В настоящее время оба данных инструмента являются важными для роста конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, они позволяют получить определенные преимущества на конкурентном рынке.

Литература

1. Александрова А. В. *Стратегический менеджмент: Учебник* / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. — 320 с.
2. Грязнова Е. Р. *Практические аспекты управления производительностью труда персонала предприятий* / Е. Р. Грязнова, Е. С. Моисеенко, К. Р. Купцова // *Экономика и современный менеджмент: в поисках новой модели инновационного развития*. — Пенза, 2019. — С. 67–80.
3. Дудин М. Н., Лясников Н. В. *О некоторых методологических аспектах моделирования инновационной трансформации социально-экономических систем* // *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. — 2013. — № 15. — С. 59–63.
4. Дудин М. Н., Лясников Н. В., Поляков В. Л. *Формирование инновационной среды как важнейшее условие обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Монография*. — М., 2012.
5. Зайцева И. Ю., Бибаева Е. В. *Занятость и безработица в России: анализ основных тенденций* // *Современные исследования*. — 2018. — № 1 (05). — С. 21–22.
6. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1 (ред. от 03.07.2018) // *КонсультантПлюс*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения: 13.08.2018), свободный. — Загл. с экрана.
7. Зоидов К. Х., Рязанцев С. В., Гневашева В. А. *К проблеме формирования новой эволюционной модели российского рынка труда в условиях интеграции и глобализации. Часть I* // *Региональные проблемы преобразования экономики*, 2013. — № 3(37). — С. 51–60.
8. Зоидов К.Х., Рязанцев С. В., Гневашева В. А. *К проблеме формирования новой эволюционной модели российского рынка труда в условиях интеграции и глобализации. Часть II* // *Региональные проблемы преобразования экономики*, 2013. — № 4(38). — С. 50–58.
9. Каткова Т. В. *Механизм стратегического планирования развития бизнеса* / Т. В. Каткова, Н. В. Соломонова В. Н., Е. С. Левиева // *Аллея науки*. — 2019. — Т. 2. — № 1 (28). — С. 623–626.
10. Катькало В. С. *Эволюция теории стратегического управления*. — СПб: ИД СПбГУ, 2008. — С.164.
11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (ред. от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // *КонсультантПлюс*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения: 13.08.2018), свободный. — Загл. с экрана.
12. Остапенко Ю. М. *Экономика труда* / Ю. М. Остапенко. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 271 с.
13. *Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.gks.ru (дата обращения 11.07.2019), свободный. — Загл. с экрана.
14. *Положение о Федеральной службе по труду и занятости* (в ред. Постановления Правительства РФ от 27.12.2014 № 1581) // *Консультант Плюс*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения: 13.08.2018), свободный. — Загл. с экрана.
15. *Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 298 (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Содействие занятости населения»* // *КонсультантПлюс*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения: 13.08.2018), свободный. — Загл. с экрана.
16. Сизова И. Л., Хусяинов Т. М. *Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда* // *Вестник СПбГУ. Социология*. — 2017. — Т. 10. — Вып. 4. С. 376–396. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.21638/11701/spbu12.2017.401>, свободный. — Загл. с экрана.
17. Смирнов С. Л. *Практические методы повышения производительности труда* / С. Л. Смирнов. — СПб.: Питер, 2012. — 42 с.
18. *Стратегическое управление* / Под ред. Ларионов И. К., - 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2017. — 234 с.
19. *Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.08.2018)* // *КонсультантПлюс*. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения: 13.08.2018), свободный. — Загл. с экрана.
20. Чуланова О. К. *Управление персоналом на основе компетенций: Монография* / О. Л. Чуланова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 122 с.
21. Marshall S. J. *Strategic Planning as Sense-Making* // *Shaping the University of the Future*. Springer, Singapore, 2018. P. 413–436.
22. Primak L. V., Lyasnikova Y. V., Bykov M. Y., Kamchatova E. Y., Volgin N. A., Vysotskaya N. V. *Labor migration regulation: international practices in the implementation of economic and legal mechanisms* // *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*. 2018. Vol. 13. P. 1075–1081.

23. Startiene McNeil A. J., Frey R., Embrechts P. *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools*. Princeton University Press, 2015. 720 p.
24. *The Future of Jobs Report 2018*. [An electronic resource]. Access mode: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (дата обращения 11.07.2019), free. Heading from the screen.
25. Umble Elisabeth J., Haft Ronald R., Umble M. Michael. *Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors* // *European Journal of Operational Research*. 2003. No. 146. P. 241–257.

References:

1. Aleksandrova A. V. *Strategicheskij menedzhment: Uchebnik* / N. A. Kazakova, A. V. Aleksandrova, S. A. Kurashova, N. N. Kondrasheva. — M.: NIC INFRA-M, 2016. — 320 s.
2. Gryaznova E. R. *Prakticheskie aspekty upravleniya proizvoditel'nost'yu truda personala predpriyatij* / E. R. Gryaznova, E. S. Moiseenko, K. R. Kupcova // *Ekonomika i sovremennyy menedzhment: v poiskah novej modeli innovacionnogo razvitiya*. — Penza, 2019. — S. 67–80.
3. Dudin M. N., Lyasnikov N. V. *O nekotoryh metodologicheskikh aspektah modelirovaniya innovacionnoj transformacii social'no-ekonomicheskikh sistem* // *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie)*. — 2013. — № 15. — S. 59–63.
4. Dudin M. N., Lyasnikov N. V., Polyakov V. L. *Formirovanie innovacionnoj sredy kak vazhnejshee uslovie obespecheniya konkurentosposobnosti predprinimatel'skikh struktur*. Monografiya. — M., 2012.
5. Zajceva I. YU., Bibaeva E. V. *Zanyatost' i bezrabotica v Rossii: analiz osnovnykh tendencij* // *Sovremennye issledovaniya*. — 2018. — № 1 (05). — S. 21–22.
6. *Zakon RF «O zanyatosti naseleniya v Rossijskoj Federacii» ot 19.04.1991 № 1032-1 (red. ot 03.07.2018)* // *Konsul'tantPlyus*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.consultant.ru>. (data obrashcheniya: 13.08.2018), svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
7. Zoidov K. H., Ryazancev S. V., Gnevasheva V. A. *K probleme formirovaniya novej evolyucionnoj modeli rossijskogo rynka truda v usloviyah integracii i globalizacii*. CHast' I // *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, 2013. — № 3(37). — S. 51–60.
8. Zoidov K. H., Ryazancev S. V., Gnevasheva V. A. *K probleme formirovaniya novej evolyucionnoj modeli rossijskogo rynka truda v usloviyah integracii i globalizacii*. CHast' II // *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, 2013. — № 4(38). — S. 50–58.
9. Katkova T. V. *Mekhanizm strategicheskogo planirovaniya razvitiya biznesa* / T. V. Katkova, N. V. Solomono-va V. N., E. S. Levieva // *Alleya nauki*. — 2019. — T. 2. — № 1 (28). — S. 623–626.
10. *Kat'kalo V. S. Evolyuciya teorii strategicheskogo upravleniya*. — SPb: ID SPbGU, 2008. — S.164.
11. *Konstituciya Rossijskoj Federacii (prinjata vsenarodnym golosovaniem 12.12.1993) (red. ot 21.07.2014 № 11-FKZ)* // *Konsul'tantPlyus*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.consultant.ru>. (data obrashcheniya: 13.08.2018), svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
12. Ostapenko YU. M. *Ekonomika truda* / YU. M. Ostapenko. — 2-e izd. — M.: INFRA-M, 2009. — 271 s.
13. *Oficial'nyj sayt Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: www.gks.ru (data obrashcheniya 11.07.2019), svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
14. *Polozhenie o Federal'noj sluzhbe po trudu i zanyatosti (v red. Postanovleniya Pravitel'stva RF ot 27.12.2014 № 1581)* // *Konsul'tant Plyus*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.consultant.ru>. (data obrashcheniya: 13.08.2018), svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
15. *Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 15.04.2014 № 298 (red. ot 30.03.2018) «Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii Sodejstvie zanyatosti naseleniya»* // *Konsul'tantPlyus*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.consultant.ru>. (data obrashcheniya: 13.08.2018), svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
16. Sizova I. L., Husyainov T. M. *Trud i zanyatost' v cifrovoj ekonomike: problemy rossijskogo rynka truda* // *Vestnik SPbGU. Sociologiya*. — 2017. — T. 10. — Vyp. 4. S. 376–396. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://doi.org/10.21638/11701/spbu12.2017.401>, svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
17. Smirnov S. L. *Prakticheskie metody povysheniya proizvoditel'nosti truda* / S. L. Smirnov. — SPb.: Piter, 2012. — 42 s.
18. *Strategicheskoe upravlenie* / Pod red. Larionov I. K., - 2-e izd. — M.: Dashkov i K, 2017. — 234 s.
19. *Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.12.2001 № 197-FZ (red. ot 03.08.2018)* // *Konsul'tantPlyus*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.consultant.ru>. (data obrashcheniya: 13.08.2018), svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
20. *CHulanova O. K. Upravlenie personalom na osnove kompetencij: Monografiya* / O. L. CHulanova. — M.: NIC INFRA-M, 2018. — 122 s.
21. Marshall S. J. *Strategic Planning as Sense-Making* // *Shaping the University of the Future*. Springer, Singapore, 2018. P. 413–436.
22. Primak L. V., Lyasnikova Y. V., Bykov M. Y., Kamchatova E. Y., Volgin N. A., Vysotskaya N. V. *Labor migration regulation: international practices in the implementation of economic and legal mechanisms* // *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*. 2018. Vol. 13. P. 1075–1081.
23. Startiene McNeil A. J., Frey R., Embrechts P. *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools*. Princeton University Press, 2015. 720 p.
24. *The Future of Jobs Report 2018*. [An electronic resource]. Access mode: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> (data obrashcheniya 11.07.2019), free. Heading from the screen.
25. Umble Elisabeth J., Haft Ronald R., Umble M. Michael. *Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors* // *European Journal of Operational Research*. 2003. No. 146. P. 241–257.