

Усанов Г. И., Усанов И. Г., Панарина М. С.
G. I. Usanov, I. G. Usanov, M. S. Panarina

МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

METHODOLOGY FOR FORMING A BUSINESS HR STRATEGY

Усанов Геннадий Иванович – доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент, маркетинг и государственное управление» Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: usanov_g@mail.ru.

Gennady I. Usanov – Doctor of Economics, Professor, «Management, Marketing and Public Administration» Department, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur). E-mail: usanov_g@mail.ru.

Усанов Илья Геннадьевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент, маркетинг и государственное управление» Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: usanov.ig@email.knastu.ru.

Иуа G. Usanov – PhD in Economics, Associate Professor, «Management, Marketing and Government Administration» Department, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur). E-mail: usanov.ig@email.knastu.ru.

Панарина Мария Сергеевна – магистрант Комсомольского-на-Амуре государственного университета (Россия, Комсомольск-на-Амуре). E-mail: Panarina@mail.ru.

Maria S. Panarina – Master's Degree Student, Komsomolsk-na-Amure State University (Russia, Komsomolsk-on-Amur). E-mail: Panarina@mail.ru.

Аннотация. Персонал организации в любых сферах хозяйственной деятельности является её ведущим ресурсом. Развитие и эффективность функционирования бизнеса определяются количественными и качественными характеристиками кадрового обеспечения его деятельности. Возможности организации в области кадрового обеспечения определяются демографической ситуацией и состоянием рынка труда в месте дислокации бизнеса. Немаловажную роль в этом играют государственная социально-экономическая политика и эффективность управления организацией в целом и её трудовыми ресурсами в частности. Дальний Восток России с каждым годом всё больше приобретает черты трудodefицитного региона, высокотехнологичные предприятия которого уже давно испытывают нехватку квалифицированных кадров. В работе приведены результаты исследования состояния рынка труда Хабаровского края, а также авторская модель формирования кадровой стратегии бизнеса.

Summary. The personnel of the organization in any sphere of economic activity is its leading resource. Development and efficiency of business operation are determined by quantitative and qualitative characteristics of staffing of its activities. The organization's capabilities in the field of staffing are determined by the demographic situation and the state of the labor market in the place of business dislocation. The state socio-economic policy and the efficiency of organization management as a whole and its labor resources, in particular, play an important role. Every year, the Russian Far East is increasingly acquiring the features of a labor-deficient region, the high-tech enterprises of which have been experiencing a shortage of qualified personnel for a long time. The paper presents the results of the study of the labor market in Khabarovsk Krai, as well as the author's model of forming the business human resources strategy.

Ключевые слова: состояние регионального рынка труда, модель формирования кадровой стратегии.

Key words: the state of regional labor market, a model for the formation of personnel strategy.

УДК 65.011.8

Из всех видов ресурсов, необходимых для успешного функционирования любого бизнеса, ведущее значение в современных условиях хозяйствования имеет его трудовой ресурс с необходимыми количественными и качественными характеристиками. Трудовой ресурс в персонифици-

рованном выражении определяется составом, профессиональной структурой, образовательными, культурными, личностными и мотивационными характеристиками персонала организации. Вместе с тем возможности кадрового обеспечения любого вида деятельности в первую очередь определяются демографической ситуацией и состоянием рынка труда в месте дислокации бизнеса.

По данным Минвостокразвития, численность населения в Дальневосточном регионе России (ДВР) в 2021 г. сократилась по сравнению с 1990 г. на 22 %. За этот же период численность населения в других федеральных округах сократилась на 1,4 %. Дальневосточный регион с 15-кратным превышением темпов депопуляции населения всё больше приобретает черты трудодефицитного региона. По численности и плотности населения (1 чел. на 1 км²) ДВР находится на последнем месте среди всех федеральных округов России и 1-м месте по сокращению населения [8].

Негативное демографическое состояние населения ДВР в настоящее время является ограничивающим фактором его развития. Градообразующие предприятия высокотехнологичных отраслей Приморского и Хабаровского краёв, лидеров ДВР, с численностью населения 1,9 и 1,3 млн чел. соответственно уже сейчас испытывают нехватку квалифицированных кадров. Особенно это актуально для предприятий промышленного центра Дальнего Востока, каким является г. Комсомольск-на-Амуре. На протяжении истекшего 30-летнего периода численность жителей Комсомольска-на-Амуре сокращается всё возрастающими темпами, достигнувшими 2475 человек в год. Наибольшая потеря наблюдается в возрастном интервале 30-44 года. Прогноз методом экстраполяции тренда показывает, что численность населения города достигнет уровня 1950-х гг. уже к 2050 г.

В контексте рассматриваемой темы формирование кадровой стратегии бизнеса имеет особую значимость как метод решения проблем дефицита квалифицированных трудовых ресурсов на региональном рынке труда. Данная проблема свойственна не только субъектам Дальневосточного региона и Российской Федерации в целом, но и имеет локальные проявления по всему миру. Сегодня даже в странах с развитой рыночной экономикой, таких как США, Япония и Германия, высокотехнологичные отрасли которых в той или иной степени сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров, вынуждены прибегать к услугам эмигрантов. Именно поэтому японский корпоративный менеджмент разработал и успешно реализует систему «пожизненного найма» персонала. Изложенное обстоятельство определяет актуальность и практическую значимость результатов настоящего исследования.

В начале любого исследования необходимо в первую очередь рассмотреть его понятийно-категориальный аппарат. Анализ литературных источников показывает, что среди учёных и практиков отсутствует единство мнений. В научной литературе и периодических изданиях присутствуют широкие и узкие определения понятия кадровой стратегии.

В широком смысле данное понятие относится к процессу государственного управления федерального, территориального или муниципального уровней посредством прогнозирования будущих организационных задач и требований к окружающей среде для локальных рынков труда на основе национальной стратегии социально-экономического развития, целей и изменений во внутренней и внешней государственной политике, а также открытия новых производств и улучшения структуры региональных экономик [2].

В свою очередь, формирование кадровой стратегии в узком смысле относится к управлению трудовыми ресурсами на уровне первичного хозяйствующего субъекта и прогнозированию возможных потребностей конкретного бизнеса в персонале и условий их удовлетворения, а также к взаимодействию с рынками труда муниципального, территориального, национального и даже глобального уровней [1; 4; 7].

Предпринимательские структуры в трудоизбыточных регионах достаточно легко решают потребность в дополнительном персонале посредством отбора и найма претендентов необходимой квалификации и профессий с рынка труда соответствующего уровня или других организаций посредством создания более благоприятных условий труда и его повышенной оплаты [8; 9; 10].

В трудодефицитных же регионах задача кадрового обеспечения развития бизнеса намного усложняется и требует разработки менеджментом организации долгосрочных программ и проектов, соответствующих его деловой и трансформационной стратегиям. Концептуальные основы авторской модели формирования кадровой стратегии трансформации бизнеса изложены в работе [11].

Сегодня термин «стратегия» используется в различных областях управления бизнесом и привлёк беспрецедентное внимание. Профессор К. Эндрюс из Гарвардской школы бизнеса (США) считает, что кадровая стратегия, по сути, заключается в принятии модели, которая органично сочетает цели, политику и деловую активность региона, направленную на конкретизацию неопределённой среды для решения проблем жизнедеятельности как территории, так и бизнеса [6].

При трансформации деятельности любого бизнеса и формировании требований к внутренним человеческим ресурсам предпринимательской структуре первоначально необходимо тщательно оценить характеристики действующего персонала предприятия и схемы его перемещения, а именно: текучесть и мобильность кадров, передвижения по службе, возраст, уровень образования, личностные качества, профессиональную квалификацию, опыт и навыки. Не менее важно также накапливать, систематизировать и хранить информацию об индивидуальном потенциале развития действующего персонала, включая возможности продвижения по службе, амбициозных целях и освоенных программах обучения. После этого можно переходить к изучению состояния рынка труда.

Прогноз предложения со стороны внешних человеческих ресурсов (рынка труда) должен включать: соотношение общей численности населения региона и трудовых ресурсов, общий и профессиональный состав трудовых ресурсов региона, уровень экономического развития региона, уровень образования в регионе, среднюю цену и конкурентоспособность рабочей силы в регионе (в том числе в отраслевом разрезе), менталитет выбора работы и модель рабочей силы, жизненные ценности, привлекательность географического положения региона, количество и качество иностранной рабочей силы, спрос на рабочую силу в той же отрасли региона и т. д. [5].

Итак, формирование стратегического плана кадрового обеспечения любого бизнеса начинается с анализа информации о наличии собственных трудовых ресурсов и состоянии рынка труда географической территории, на которой функционирует предпринимательская структура. Динамика численности и состава рабочей силы в Хабаровском крае в 2019-2021 гг., по данным Крайстата, приведена в табл. 1 [14].

Таблица 1
Динамика численности и состава рабочей силы в Хабаровском крае в 2019-2021 гг.

тыс. чел.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Численность рабочей силы, всего	702,5	721,3	709,3	6,8	1
в том числе:					
занятые	675,7	692,6	680,0	4,3	0,6
безработные	26,8	28,7	29,3	2,5	9,3
Мужчины	363,4	374,0	378,9	15,5	4,3
в том числе:					
занятые	349,7	356,1	361,3	11,6	3,3
безработные	13,7	17,9	17,6	3,9	28,5
Женщины	339,1	347,3	330,4	-8,7	-2,6
в том числе:					
занятые	326,0	336,5	319,3	-6,7	-2,1
безработные	13,1	10,8	11,1	-2	-15,3

В регионе в целом произошло увеличение общей численности рабочей силы за трёхлетний период, с 2019 по 2021 гг., но если рассматривать показатели по годам, то намечается тенденция к сокращению за последний год:

- в 2020 г. по сравнению с 2019 г. происходит увеличение общей численности рабочей силы на 18,8 тыс. чел. в абсолютном выражении, или 2,7 % в относительном выражении;

- в 2021 г. по сравнению с 2020 г. происходит сокращение общей численности рабочей силы на 12 тыс. чел. в абсолютном выражении, или 1,7 % в относительном выражении.

Динамика численности занятых имеет аналогичную тенденцию: рост в 2020 г. на 2,5 % и существенное сокращение темпов роста в 2021 г. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. наблюдается увеличение численности занятых на 6,4 тыс. чел. в абсолютном выражении, или 1,8 % в относительном выражении. В свою очередь, в 2021 г. темпы роста занятых ослабевают до 1,5 %.

Динамика занятых и безработных в Хабаровском крае за анализируемый период по половому признаку приведена на рис. 1 и 2.

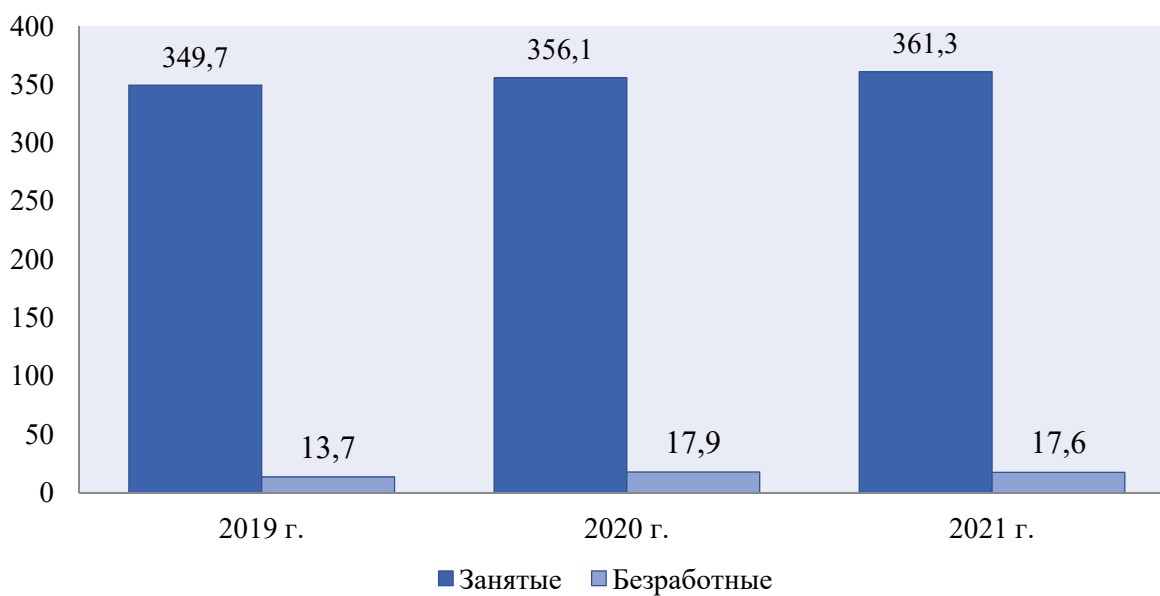


Рис. 1. Динамика занятых и безработных в Хабаровском крае среди мужчин в 2019-2021 гг., тыс. чел.

Среди безработных можно обратить внимание на их увеличение в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 4,2 тыс. чел. в абсолютном выражении (30,7 % в относительном) и незначительное снижение безработных (0,3 тыс. чел., или 1,7 %) в 2021 г.

Среди женщин в 2020 г. по сравнению с 2019 г. наблюдается увеличение численности занятых на 10,5 тыс. чел. в абсолютном выражении, или 3,2 % в относительном выражении. В свою очередь в 2021 г. происходит сокращение числа занятых женщин на 17,2 тыс. чел. в абсолютном выражении, или 5,1 % в относительном выражении.

Среди безработных женщин можно обратить внимание на их существенное сокращение в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 2,3 тыс. чел. в абсолютном выражении, или 17,6 % в относительном выражении. Однако в 2021 г. опять происходит незначительное увеличение численности безработных женщин на 0,3 тыс. чел., или 2,8 %.

Несмотря на, казалось бы, благоприятную для работодателей ситуацию на рынке труда Хабаровского края, когда совокупный спрос безработных на вакансии среди мужчин и женщин составляет 28,7 тыс. чел., а количество заявленных работодателями вакантных рабочих мест немногим более 18 тысяч, Хабаровский край, как и многие другие дальневосточные субъекты, сегодня испытывает дефицит кадров как при создании новых предприятий, так и при модернизации старых. На лицо структурное несоответствие спроса и предложения трудовых ресурсов, или структурный кадровый дефицит. Местный рынок труда нуждается в специалистах иных профессий или более высокой квалификации.

Нехватка квалифицированных кадров отличается от общей нехватки трудовых ресурсов на локальном рынке труда. Она подчёркивает структурное несоответствие между количеством и качеством квалифицированной рабочей силы и потребностями работодателей, а также несоответ-

стве между качеством работы нанятых сотрудников и ожиданиями руководства компаний, реализующего неадекватную политику в области управления персоналом.

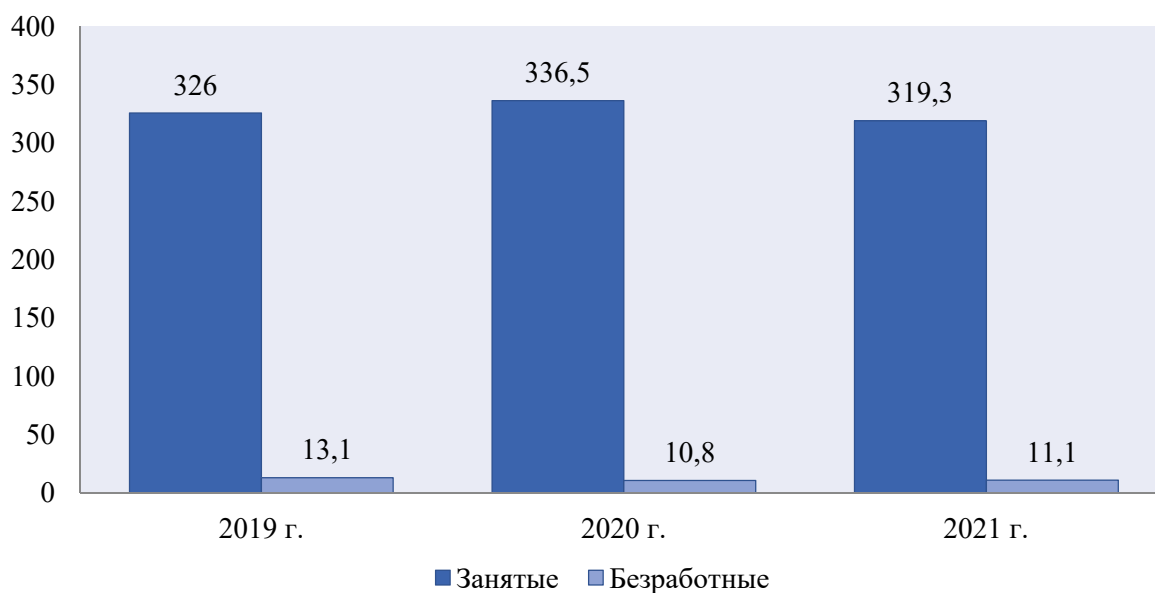


Рис. 2. Динамика занятых и безработных в Хабаровском крае среди женщин в 2019-2021 гг., тыс. чел.

В конечном счёте спрос на занятость должен быть реализован на уровне спроса и предложения на рынке труда. Большинство исследователей склонны считать, что нехватка персонала той или иной категории может быть вызвана либо низким уровнем заработной платы, который может предложить работодатель, либо тем, что спрос на конкретную квалифицированную рабочую силу превышает её предложение на рынке труда [9; 13; 15].

В Хабаровском крае относительная корректировка заработной платы работодателями происходит слишком медленно, что усугубляет дисбаланс между спросом и предложением рабочей силы. Кроме этого, в современных условиях хозяйствования изменились методы подбора, найма и мотивирования персонала, которые требуют существенных затрат и наличия новых компетенций работников кадровых служб. Неудивительно, что отдельным дальневосточным компаниям, пренебрегающим современными методами формирования человеческого капитала, приходится ждать дольше обычного или проявлять большую активность в поиске подходящих работников. Помимо этого, на степень нехватки квалифицированных кадров на предприятиях может влиять ограниченная, асимметричная или негативная информация со стороны как работодателей, так и работников об условиях организации и стимулирования труда.

Вместе с тем в эмпирических исследованиях как международного, так и отечественного уровня из-за отсутствия данных микроробследований предприятий подавляющее большинство учёных традиционно более склонны изучать состояние территориальных рынков труда с использованием макроуровневого инструментария, концентрируясь на таких его направлениях, как демографические изменения, отстающие механизмы образования и профессиональной подготовки, миграция населения и меры централизованного государственного регулирования [5].

Обсуждение же стимулов для восполнения нехватки квалифицированных кадров со стороны спроса бизнеса исследователями ведётся главным образом с точки зрения доходности отрасли, уровня заработной платы, характеристик работодателя и вакантных должностей, каналов и стратегий найма. При этом вопросам интенсификации использования имеющихся трудовых ресурсов и измерению профессиональных компетенций работников, формированию собственных внутрифирменных и сетевых систем подготовки и развития кадров в условиях многоукладной экономики внимания практически не уделяется, за исключением крупных корпораций.

В настоящее время в руководящих структурах государственного управления и бизнеса доминирует мнение, что лишь сокращение миграционных оттоков и увеличение эффективного предложения квалифицированной рабочей силы за счёт переподготовки безработных может сбалансировать соотношение спроса и предложения на рынке труда. Однако не менее важным фактором возникновения дисбаланса на рынке труда является то, что работодатели не оправдывают ожиданий соискателей из-за низкого уровня оплаты труда, неблагоприятных условий труда, краткосрочности контрактов, малопривлекательной социальной политики и т. д.

Наличие большого количества вакансий, прежде всего рабочих профессий, на дальневосточных предприятиях высокотехнологичных отраслей является результатом не только структурного несоответствия профессионального спроса и предложения на территориальном рынке труда, но и следствием несоответствия в ожиданиях и информационной асимметрией между работодателями и соискателями работы, а также использования малоэффективных методов найма и отсутствия долгосрочного планирования в кадровом обеспечении деятельности.

Только крупные компании сегодня в той или иной мере разрабатывают и реализовывают собственную кадровую стратегию. Предприятия же среднего и малого бизнеса по-прежнему считают, что управление рынком труда является функцией органов государственного управления федерального, территориального и муниципального уровней. Вместе с тем в условиях трудodefицитного региона только наличие собственного долгосрочного плана кадрового обеспечения деятельности является непременным атрибутом текущего функционирования и перспектив развития любого бизнеса.

Понимание направленности и содержания стратегического планирования в области кадрового обеспечения деятельности бизнеса способствует распознаванию главного и второстепенного в кадровой политике, её структуре, роли и содержанию каждого элемента стратегического плана. Авторская модель разработки кадровой стратегии бизнеса во взаимосвязи с его трансформационной стратегией описана в работе «Рыночный потенциал предприятия: диагностика состояния, стратегия адаптации и развития» [11].

Исходными условиями разработки кадровой стратегии бизнеса являются его деловая и трансформационные стратегии. Стратегии возрастания масштабов деятельности или территориальной экспансии требуют прироста трудовых ресурсов традиционных профессий, а реализация деловой стратегии сокращения, наоборот, обуславливает необходимость сокращения и вывод на рынок труда излишней численности персонала. Реализация инновационной стратегии или стратегии диверсификации деятельности обуславливает необходимость трансформации (преобразования) структуры трудового коллектива как в направлении сокращения численности персонала традиционных профессий, так и в необходимости привлечения с рынка труда работников с новыми профессиональными навыками.

Тактические мероприятия реализации стратегий трансформации продуктового и производственно-технического потенциала бизнеса определяют продуктовые, технико-технологические и организационно-управленческие инновации и нововведения, которые прямо или косвенно связаны с уменьшением или увеличением численности и качественных параметров персонала, а также расходов на их содержание и развитие.

Инновации и нововведения также формируют новые требования к численности, составу и профессионально-квалификационному уровню работников с учётом планируемых изменений в технике, технологии, организации производства, труда и управления.

На основании изложенного стратегическое планирование кадрового обеспечения бизнеса, по нашему мнению, должно включать в себя разработку как минимум трёх взаимосвязанных разделов стратегического плана: 1) диагностика состояния и эффективности использования наличного трудового потенциала; 2) анализ состояния рынка труда; 3) разработка стратегии и тактики кадрового обеспечения реализации трансформационных программ и проектов.

В первом разделе необходимо структурировать информацию о результатах анализа и оценки наличных трудовых ресурсов и возможности их использования в будущем. Исследованию подвергаются состав, профессиональная и социально-демографическая структура трудового коллек-

тива. При этом трудовой коллектив, помимо профессиональной классификации, рекомендуем стратифицировать на группы, аналогичные общепринятым этапам профессионального становления работников: адаптанты, адепты, интерны, мастер, наставник.

К адаптантам относят молодёжь, которая ещё не определилась со своей профессиональной принадлежностью и находится в активном поиске своего призвания. Адепты – это работники, уже освоившие определённую профессию, как правило, персонал средней возрастной и квалификационной категории. Интернам свойственно стремление к совершенствованию и развитию своего профессионального мастерства. К категории мастер относят персонал, результатами труда доказавший наличие высокого уровня квалификации в своём деле. К категории наставников относят тех мастеров, которые на основании достижений собственного высокопроизводительного труда способны передавать свои накопленные знания, умения и навыки подрастающему поколению работников.

Перечисленные категории персонала составляют основу кадрового потенциала предпринимательской структуры, исходные данные которого используются на последующих этапах формирования кадровой стратегии при разработке планов обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала, внутренней мобильности и формирования кадрового резерва управления, оптимизации численного состава персонала, совершенствовании систем организации и стимулирования труда и управления производством.

Помимо этого, результаты анализа и оценки наличных трудовых ресурсов позволяют менеджменту предпринимательской структуры в процессе разработки кадровой стратегии заблаговременно осуществить плановую замену работников, выходящих на пенсию, а также увольнение нерадивых сотрудников с низкими результатами труда, отрицательными профессиональными и личностными качествами.

На этапе исследования состояния рынка труда при формировании кадровой стратегии в первую очередь необходимо определить соотношение спроса и предложения на те ключевые для бизнеса профессионально-квалификационные группы, в которых имеют место разрывы между прогнозом наличия и потребности в персонале. Помимо этого, необходимо выявить усреднённые для рынка условия оплаты и стимулирования труда как на стороне спроса на рабочую силу (работодателей), так и предложения претендентов на заполнение вакансий.

Кроме того, в процессе исследования рынка труда необходимо собрать информацию обо всех льготах и преференциях, предлагаемых работодателями соискателям с целью отбора с рынка наиболее качественной рабочей силы. Эта информация впоследствии будет являться основой ведения переговоров в процессе найма и заключения условий и сроков контрактов.

Основная цель формирования кадровой стратегии бизнеса – повышение эффективности использования трудовых ресурсов. В связи с этим технология разработки 3-го раздела, а именно стратегии кадрового обеспечения бизнеса, представляет собой последовательность взаимосвязанных процедур, каждая из которых имеет определённый набор исходных данных и алгоритм расчёта обобщающих и частных показателей.

К их числу относятся задания по приёму, увольнению, переводу, подготовке и переподготовке, повышению квалификации, формированию резерва управленческих кадров, реструктуризации системы управления, взаимодействию с учебными заведениями, центрами занятости и рекрутинговыми структурами. При этом возможности бизнеса по привлечению квалифицированных работников со стороны тем выше, чем выше уровень организационной культуры предпринимательской структуры. Разработка мероприятий по повышению организационной культуры бизнеса также является направлением долгосрочного планирования при разработке кадровой стратегии.

Организационная культура бизнеса – достаточно молодая и не в полной мере исследованная область знаний менеджмента. Начав с научной организации труда на рабочих местах и оптимизации процессов управления производством во времена промышленной революции, организационная культура бизнеса в начале XX века перешла в плоскость социальных внутрипроизводственных отношений. При этом число факторов, определяющих уровень организационной культуры предпринимательской структуры, возросло многократно.

В их числе в первую очередь личностные характеристики персонала: профессиональная квалификация, модели поведения работников, их ценностные ориентации, обычаи, нравы и ожидания, – а также отсутствие антагонизма между классами владельцев средств производства и наёмных работников, менеджерами и рядовыми работниками, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе и гармонизация внутривыпускных отношений, совокупность ценностей, традиций, установок, отношений и убеждений, формирующих отношение членов трудового коллектива к работе и результатам своей деятельности, привлекательные обряды, традиции и ритуалы.

В заключение считаем необходимым отметить, что в современных условиях хозяйствования характеристики работодателей, их имидж, деловая репутация и уровень организационной культуры прежде всего являются ключевыми факторами, непосредственно влияющими на достижение компаниями успешного набора персонала. Надеемся, что изложенные основы методологии стратегического планирования кадрового обеспечения бизнеса будут весьма полезны руководителям служб управления персоналом предпринимательских структур, а также студентам и исследователям проблем в области формирования человеческого капитала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Васильченко, К. С. Кадровая стратегия как ключевая стратегия малого бизнеса / К. С. Васильченко // Консультант. – 2016. – № 5. – С. 74-79.
2. Васин, Ю. П. Совершенствование кадровой политики / Ю. П. Васин. – СПб.: Лань-Трейд, 2016. – 98 с.
3. Воронцова, Г. В. Управление человеческими ресурсами / Г. В. Воронцова, И. П. Савченко. – М.: СКФУ, 2014. – 75 с.
4. Гасанова, А. А. Управление персоналом в системе управления организацией / А. А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – № 11. – С. 50-53.
5. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под ред. Н. А. Горелова. – М.: Юрайт, 2021. – 270 с.
6. Захарова, Т. И. Государственная служба и кадровая политика / Т. И. Захарова. – М.: Евразийский открытый институт, 2013. – 311 с.
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова. – М.: КноРус, 2021. – 360 с.
8. Скугарева, О. А. Система оценки уровня профессиональных компетенций персонала как главная задача повышения эффективности организации / О. А. Скугарева // E-Scio. – 2020. – № 11 (50). – С. 1-12.
9. Тебекин, А. В. Стратегическое управление персоналом / А. В. Тебекин. – М.: КноРус, 2020. – 720 с.
10. Усанов, И. Г. Трансформационный менеджмент: формы преобразования бизнеса / И. Г. Усанов, Г. И. Усанов // Учёные записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. Науки о человеке, обществе и культуре. – 2022. – № VI-2 (62). – С. 124-130.
11. Усанов, Г. И. Рыночный потенциал предприятия: диагностика состояния, стратегия адаптации и развития / Г. И. Усанов. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2002. – 250 с.
12. Демография и занятость. Министерство Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики // Официальный сайт Минвостокразвития России. – URL: <http://minvr.gov.ru/> (дата обращения: 12.03.2023). – Текст: электронный.
13. Кадровая политика и стратегия управления персоналом // Jofo.me, 2007-2023. – URL: <http://coach.jofo.me/585838.html> (дата обращения: 12.03.2023). – Текст: электронный.
14. Статистика рабочей силы Хабаровского края // Управление Федеральной службы государственной статистики по Хабаровскому краю, Магаданской области, Еврейской автономной области и Чукотскому автономному округу: официальный сайт. – URL: <https://habstat.gks.ru/> (дата обращения: 15.01.2023). – Текст: электронный.
15. Стратегия HR и её разработка // Оперсонале, 2023. – URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom/strategiya-hr-i-eyo-razrabotka.html> (дата обращения: 12.03.2023). – Текст: электронный.
16. Стратегия управления персоналом // StrategPlann, 2009-2023. – URL: <https://www.strategplann.ru/upravlenie-personalom/hr-strategy/hr-strategy.html> (дата обращения: 12.03.2023). – Текст: электронный.