

## **ВЛИЯНИЕ ESG-СТРАТЕГИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Жанна Аркадьевна МИНГАЛЕВА<sup>1</sup>, д.э.н, профессор**

**Андрей Анатольевич КУЗНЕЦОВ<sup>2</sup>, аспирант**

<sup>1</sup>Директор Центра исследований устойчивого развития и инновационных процессов ФГАОУ  
ВО Пермского национального исследовательского политехнического университета  
(ПНИПУ)

Адрес для корреспонденции: 614990, Российская Федерация, Пермь, Комсомольский пр., 29  
e-mail: mingal1@pstu.ru

<sup>2</sup>ФГАОУ ВО Пермский национальный исследовательский политехнический университет  
(ПНИПУ)

Адрес для корреспонденции: 614990, Российская Федерация, Пермь, Комсомольский пр., 29  
e-mail: kuznetsov\_aa@privod-lysva.ru

### **Аннотация**

В статье раскрыта взаимосвязь между применением инструментов ESG-стратегии и развитием интеллектуального капитала предприятия. Показано, что правильная разработка ESG-элементов, направленных на улучшение работы интеллектуальных работников, способна существенно повысить эффективность их деятельности. Особенно ярко это проявляется на примере социальной и управленческой составляющих. Сделан вывод, что на основе расширения сферы управления ESG-факторами за счет специально разработанных инструментов управления, а также включения базовых экологических вопросов в корпоративные документы предприятий, реализация ESG-стратегий создает возможности для повышения эффективности управления интеллектуальным потенциалом предприятия.

### **Ключевые слова**

ESG-стратегия, интеллектуальный капитал, конкурентоспособность, ESG-ценности.

## **THE IMPACT OF ESG STRATEGIES ON INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

**Zh.A. MINGALEVA<sup>1</sup>, Doctor of Economics, professor**

**A.A. KUZNETSOV<sup>2</sup>, postgraduate student**

<sup>1</sup>Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education Perm National Research  
Polytechnic University (PNIPU)

Address for correspondence: 614990, Russian Federation, Perm, Komsomolsky Ave., 29

<sup>2</sup>Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education Perm National Research  
Polytechnic University (PNIPU)

Address for correspondence: 614990, Russian Federation, Perm, Komsomolsky Ave., 29

## **Abstract**

The article reveals the relationship between the application of ESG strategy and the development of the enterprise's intellectual capital. It has been proven that the correct development of ESG elements aimed at improving the work of knowledge workers can significantly increase the efficiency of their activities. This is especially evident in the example of social and managerial components. It is concluded that by expanding the scope of management of ESG factors through specially developed management tools, as well as the inclusion of basic environmental issues in corporate documents of enterprises, the implementation of ESG strategies creates opportunities for increasing the efficiency of managing the intellectual potential of an enterprise.

## **Keywords**

ESG strategy, intellectual capital, competitiveness, ESG values.

## **Введение**

Укрепление конкурентных позиций предприятий в последнее время все больше связывают с усилением их инновационной деятельности в сочетании с социальной и экологической направленностью. В этом контексте «активное распространение получает подход, утверждающий, что предприятия могут получить существенные репутационные и коммерческие бонусы за хорошее корпоративное управление и постоянство экологически и социально ответственного поведения – реализацию так называемой ESG-политики» [1]<sup>29</sup>. Успехи в управлении ESG-факторами оказывают значительное влияние и на конкурентоспособность предприятий. Таким образом, основные действия по трансформации системы и механизма управления предприятиями в настоящее время направлены на решение концептуальной и методической задачи выявления, рейтингования и оценки значимости тех элементов и направлений ESG-стратегии, которые способны существенно улучшить основные корпоративные показатели в рыночных измерителях, которые способствуют росту стоимости компании и цене ее акций, а также укреплению конкурентной позиции в целом и по отдельным направлениям деятельности [2].

Особое место в корпоративном управлении на основе ESG-стратегии занимает кадровый менеджмент, а в его рамках – проблема управления интеллектуальным капиталом предприятия, стимулирования труда интеллектуальных работников на решение актуальных задач деятельности предприятия. В этих условиях анализ изменений в структуре, составе и

---

<sup>29</sup> Аббревиатура *ESG* (environmental, social, governance) расшифровывается как «природа, общество, управление». Этот термин может иметь отношение как к уровню отдельного субъекта (тогда под управлением будет пониматься корпоративное управление), так и к государственному уровню (тогда речь идет о совершенствовании государственного управления).

характеристиках интеллектуального капитала предприятия и его потенциале объективно необходим для правильной организации системы управления предприятием в целом. Такая постановка задачи чрезвычайно актуальна, поскольку, как показывают многочисленные отечественные и зарубежные исследования в области управления интеллектуальным капиталом, до сих пор среди руководителей и топ-менеджеров крупных и средних предприятий, сохраняется не совсем правильное понимание сущности и роли интеллектуального капитала в развитии предприятий, а также его определения [3–4]. Учитывая отсутствие в науке единого общепринятого определения интеллектуального капитала предприятия, сразу определимся с терминологией в данной области. В своих исследованиях мы опираемся на разработанное нами ранее понимание интеллектуального капитала предприятия как «сложной, многоплановой, комплексной категории, включающей в себя такие понятия, как опыт, знания и практические способности создания новой стоимости в процессе производства» [5, с.120]. При этом к интеллектуальному капиталу предприятия относятся не только знания, информация и опыт людей, прежде всего – интеллектуальных работников. В свою очередь под потенциалом интеллектуального капитала мы понимаем имеющиеся, но не используемые в настоящее время возможности интеллектуальных работников предприятия, а также имеющиеся, но не используемые в настоящее время возможности формализованной системы знаний и информации, имеющейся на предприятии. Особым направлением анализа в этой связи является изучение взаимосвязи между применением ESG-стратегии и развитием интеллектуальный капитала предприятия.

### **Место и роль ESG-стратегии в системе управления предприятиями**

Каждое предприятие с разной степенью ответственности относится к своим обязательствам перед обществом и окружающей средой. Однако отношение руководства и коллектива предприятия к отдельным составляющим экологической, социальной и корпоративной ответственности различается во времени и в зависимости от позиционирования предприятия в бизнесе и обществе.

Среди факторов, в наибольшей степени влияющих на отношение сотрудников и менеджеров предприятий к ESG-ориентированному поведению и, следовательно, осознанному и добровольному его соблюдению, чаще всего выделяются такие, как: приверженность руководства предприятия ESG-политике и ESG-принципам; внедрение в систему корпоративного управления и организационную культуру предприятия ESG-ориентированной концепции;

выбор модели управления на основе ESG-инструментов, прежде всего применение определенного порядка делегирования обязанностей и полномочий; применение ESG-принципов поведения большинством менеджеров и сотрудников предприятия; поощрение этических ценностей, добросовестности в поведении и повышении компетентности сотрудников, применение на предприятии специальной системы контроля за деятельностью, включающей контроль качества на основе ESG-индикаторов; ESG- направленность надзора со стороны руководства и наблюдательных советов за выполнением этических норм поведения в отношении коллектива и социума.

Корпоративная трактовка и понимание базовых положений философии ESG, применяемые принципы учета, оценки и воздействия на ESG-факторы фиксируется в общих нормативных документах предприятия и соответствующей политике. Большинство крупных промышленных предприятий России уже применяют корпоративные кодексы ESG-поведения, экологические кодексы, руководящие принципы ESG-управления, социальные программы поддержки трудового коллектива, разработали перечень социальных обязательств предприятий перед местным сообществом и другие ESG-ориентированные нормативные акты. При этом различные корпоративные документы охватывают конкретные области ESG-деятельности компании и направлены, в том числе, на формирование у сотрудников и руководства предприятий ESG-ценностей и ESG-поведения. Поэтому руководство предприятий и высший менеджмент должны четко определить и обозначить для всего коллектива важность ESG-деятельности в контексте корпоративной стратегии и объяснить, как аспекты ESG учитываются при реализации корпоративной стратегии в целом [6].

Помимо расширения сферы управления ESG-факторами за счет включения базовых вопросов из экологической и социальной областей во все основные нормативные документы предприятия, реализация ESG-стратегий открывает возможности для повышения эффективности управления кадровым потенциалом предприятия. Особенно важно это в условиях нарастающего применения цифровых технологий и усиления «интеллектуализации» труда большинства работников [7]. В силу этого наиболее сложными, но одновременно и все более важными с точки зрения повышения конкурентоспособности предприятий в современных условиях становятся разработка и реализация ESG-стратегии предприятия в области управления персоналом, а в ее рамках – ESG-стратегия управления трудом интеллектуальных работников, интеллектуальным капиталом предприятия.

### **ESG-стратегии в системе управления кадрами**

Центральной задачей ESG-стратегий в области управления кадрами является выявление и анализ значительных производственных и социальных событий, тем или иным образом связанных с функционированием кадров. Прежде всего речь идет о выявлении возможностей развития кадрового потенциала, с одной стороны, и о предотвращении опасности возникновения рисков потерь от ухудшения психологического климата в коллективе (риска развития трудовых конфликтов) и ухудшения профессиональных качеств работников (потери адекватности компетенций требованиям новых технологических процессов) – с другой стороны. Это предполагает поиск и постоянное расширение направлений применения ESG-стратегий в области управления персоналом и связанных с ними мер. Включение аспектов ESG-управления в разработку корпоративной стратегии в области кадров позволяет предприятиями быстро и качественно адаптироваться к требованиям Индустрии 5.0 и создает широкий потенциал для будущего успеха.

Как мы уже отметили ранее, особую категорию работников, требующих повышенного внимания в этом аспекте, представляют интеллектуальные работники, чья деятельность направлена прежде всего на разработку инновационных продуктов, поиск новых рынков и сфер деятельности предприятия, реализацию инновационной деятельности. Именно интеллектуальные работники открывают для предприятия новые перспективные сферы деятельности, дают импульс для развития всего предприятия и одновременно служат источником укрепления его конкурентоспособности. Однако, как показывают многочисленные отечественные и зарубежные исследования в области управления интеллектуальным капиталом, среди руководителей и топ-менеджеров крупных и средних предприятий до сих пор сохраняется в целом не совсем правильное отношение к интеллектуальному капиталу, связанное как с трактовкой его особой роли в развитии бизнеса, так и задачами развития и расширения интеллектуального капитала, включая отношение к интеллектуальным работникам [3].

Ряд опросов последних лет показал, что среди менеджеров верхнего и среднего звена существует определенное сопротивление усилению внимания к интеллектуальному капиталу предприятия как одному из ведущих факторов развития предприятия. Наибольшую опасность со стороны интеллектуальных работников видят для себя «возрастные» менеджеры и менеджеры среднего звена.

«Возрастные» менеджеры, ценящие власть и достигнутое положение, чувствуют угрозу своему авторитету и положению в тех случаях, когда

появляются новые талантливые работники или внедряются новые способы работы. Поэтому они могут подсознательно препятствовать усилению корпоративной политики в отношении стимулирования интеллектуального капитала, развития системы поощрения, дополнительной поддержки интеллектуальных работников, особенно в тех случаях, когда возникает потребность к значительной трансформации компетенций, которыми должны обладать менеджеры. Создание системы постоянного обучения и переобучения кадров (в том числе менеджеров высшего звена) позволяет нивелировать эти опасения и организовать эффективную поддержку интеллектуальных работников.

Более сложным в управлении интеллектуальным капиталом считается преодоление сопротивления со стороны менеджеров среднего звена. Основная проблема здесь заключается в том, что именно на менеджеров среднего звена существенно возрастает нагрузка и ответственность за решение текущих задач деятельности предприятия при усилении внимания к принципам управления в рамках концепции интеллектуального капитала. Именно на эту категорию менеджеров приходится усиление нагрузки при работе в составе временных целевых групп, созданных для поиска решений текущих и перспективных проблем, для разработки и реализации инновационных проектов. Именно этой категории менеджеров приходится создавать позитивную атмосферу среди низовых сотрудников для того, чтобы завоевать авторитет и продвинуться по карьерной лестнице или удержать свои позиции. Это закономерно вызывает сопротивление со стороны менеджеров среднего звена при расширении внимания к интеллектуальному капиталу в целевых показателях системы корпоративного управления.

Однако многие исследователи данного вопроса отмечают, что эффективное, грамотное и целостно выстроенное управление интеллектуальным капиталом обладает огромным положительным потенциалом для смягчения различных проблем в компаниях, обеспечивая как улучшение организационного климата на предприятии, так и создавая дополнительные конкурентные преимущества, в том числе потенциал инновационного развития [8–10]. Таким образом, «создание новых внутрикорпоративных ценностей – ESG-ценностей, следование которым выступает частью организационной культуры предприятия, становится все более важной задачей в области управления интеллектуальным капиталом предприятия» [5], что подтверждается и другими исследователями [11–12].

Многочисленные исследования показали, что адекватная реакция на риски и достижение устойчивости развития в современных условиях обеспечивается на основе реализации принципов ESG-управления, среди которых особое место занимает принцип приверженности всех сотрудников и менеджеров предприятия корпоративным ценностям [11; 13]. Учитывая это, сконцентрируем внимание на конкретных задачах и особенностях разработки политики и инструментов формирования приверженности сотрудников и менеджеров предприятия корпоративным ценностям.

Как мы уже отмечали в более ранних наших работах, «основными способами формирования и закрепления в корпоративной культуре предприятий такой приверженности корпоративным ценностям выступают прежде всего S-инструменты – широкая система вознаграждением за успех; возможность непрерывного обучения с целью раскрытия творческих способностей; качественная система поддержки здоровья работников, забота предприятия о семьях работников и т.д.» [1]. Однако в последнее время все большее значение приобретают так называемые E-инструменты – ориентация работников на строгое соблюдение экологических стандартов при осуществлении своей деятельности, соблюдение экологических норм, работа с экологически чистыми материалами и т.д. Также высокую значимость имеют правильно подобранные G-инструменты, к которым относятся адекватное отношение руководства к ошибкам сотрудников и допущение вероятности неудачи в новаторской (инновационной) деятельности. Последнее особенно актуально для интеллектуальных работников, поскольку, как мы ранее уже отмечали, в традиционных подходах к управлению персоналом это относится к причинам (основаниям) для наказания работников [14].

В структурированном виде основные элементы и содержание ESG-стратегий управления интеллектуальным капиталом современных предприятий представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные элементы ESG-стратегии управления интеллектуальным капиталом предприятия

*Источник: составлено авторами.*

Эффективная реализация ESG-стратегии управления интеллектуальным капиталом предприятия невозможна без формирования у работников специальных компетенций, способных обеспечить достижение конкретных ESG-ценностей. В качестве примера приведем характеристику влияния различных компетенций на возможные направления социального взаимодействия работников предприятия в рамках трудовой этики (одна из ESG-ценностей). В качестве методической основы выделения компетенций используем 5-компонентную модель компетенций Читама – Чиверса, адаптированную нами ранее к российским условиям, в том числе в рамках экологически-ориентированного поведения[1; 14].

В таблице 1 приведено проявление основных компетенций интеллектуальных работников в отношении конкретных условий соблюдения трудовой этики в рамках реализации социально-трудовой деятельности предприятия и управления психологическим климатом в коллективе.

**Таблица 1 – Проявление S-компетенций в области трудовой этики**

<b>Состав компетенций</b>	<b>Значимость</b>	<b>Проявление в поведении</b>
<b>1. Метакомпетенции</b>		
Коммуникации	Высокая	Умение взаимодействовать в коллективе
Саморазвитие	Средняя	Формирование у себя менталитета трудовой этики
Креативность	Высокая	Умение найти выход из трудового конфликта
Аналитичность	Высокая	Выявление конфликта на ранней стадии
Решение проблем	Высокая	Разрешение трудового конфликта
<b>2. Когнитивные компетенции</b>		
Способность к открытиям	Отсутствует	-
Теоретические знания	Средняя	Знания в области психологии
Умения /навыки	Высокая	Избегание трудового конфликта
Ориентировочные представления	Средняя	Умение предвидеть области возникновения конфликта
<b>3.Функциональные компетенции</b>		
Должностные	Высокая	Недопущение конфликта
Процессуальные	Высокая	Действия, не вызывающие раздражение
Ментальные	Высокая	Желание не допустить конфликт
Психомоторные	Отсутствует	-
<b>4.Личностные компетенции</b>		
Социальные	Высокая	Ориентация на психологический климат в коллективе
Профессиональные	Высокая	Помощь коллегам в решении рабочей проблемы
<b>5. Этические компетенции</b>		
Индивидуальные	Высокая	Соблюдение личной этики поведения
Профессиональные	Высокая	Этическое поведение в работе с контрагентами (клиентами, партнерами)

*Источник: составлено авторами.*

Таблица 1 отражает влияние наличия у работников хорошо сформированных компетенций в области этического трудового поведения на решение комплекса задач в S-области и G-области. Приведенные в таблице 1 конкретные проявления компетенций всех пяти групп позволяет охватить все аспекты трудовой этики и сформировать ценностно-ориентированный подход к решению и других проблем в деятельности предприятия (производственных,

коммерческих, социальных и т.д.) [15]. Кроме того, это полностью соответствует вопросам реализации социальной ответственности бизнеса применительно к современным условиям [16–17].

Таблица 1 также показывает, что важным элементом ESG-ориентированной системы управления интеллектуальными капиталом в рамках общей концепции управления кадровым потенциалом предприятия является требование постепенного включения в практику управления кадровым составом работающих на предприятии задачи постоянного обучения и переобучения работников, создания четко ориентированной и полноценной системы подготовки кадров [18]. Повсеместно наблюдаемое повышение важности интеллектуальной деятельности побуждает руководителей предприятий к поощрению инициативности работников, расширению их «знаниемых» квалификационных характеристик [19].

Это обеспечивает реализацию более широкого подхода к трактовке потенциала интеллектуального капитала предприятия как совокупности специфических человеческих ресурсов предприятия, которые можно использовать для достижения различных целей, в том числе для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия, его постоянного инновационного совершенствования. В свою очередь, это сформировало целый блок исследований, авторы которых на конкретных примерах обосновывали эффективность использования предприятиями имеющихся у их работников совокупности знаний и/или набора нематериальных активов (традиционно объединяемых под понятием интеллектуального капитала) для повышения общей эффективности деятельности, включая вопросы инновационного развития [20–21]. Ранее мы также уже отмечали способность интеллектуальных работников создавать новые ценности, основываясь на своих личных, а также корпоративных знаниях [1; 11; 18].

Данные рисунка 1 и таблицы 1 четко показывают, что широкое применение ESG-инструментов в кадровой политике современных промышленных предприятий хорошо сочетается как с другими вопросами и областями управления персоналом предприятия, так и с общей корпоративной стратегией и политикой развития. Что касается применения ESG-стратегии к организации деятельности интеллектуальных работников, то это позволяет более эффективно, быстро и качественно добиться также и укрепления конкурентоспособности предприятия счет формирования ценностно-ориентированного подхода к осуществлению бизнеса.

Более того, «решение этой задачи тесно переплетается с реализацией социальных стратегий предприятий, что позволит обеспечить дополнительные конкурентные преимущества и получить существенные выгоды в области формирования социально ответственного персонала, преданного своему предприятию» [5]. В современных условиях конкурентной борьбы это становится важнейшим фактором успеха, что подтверждают и зарубежные авторы [22].

Таким образом, можно отметить, что цели устойчивого развития, а также приверженность ESG-концепции хорошо соотносятся и со стратегией управления интеллектуальным капиталом современных предприятий, и с обеспечением их конкурентоспособности.

### **Выводы**

В процессе исследования установлено, что взаимосвязь между развитием интеллектуального капитала предприятия и применением ESG-стратегии имеет прямой и ярко выраженный характер, а именно: правильная разработка элементов ESG-стратегии, направленных на улучшение работы интеллектуальных работников, способна существенно повысить эффективность их деятельности, а также способствует росту конкурентоспособности предприятия. Особенно ярко это проявляется на примере социальной и управленческой составляющих, поскольку применение ESG-инструментов может положительно отразиться на таких ключевых показателях эффективности деятельности предприятий в области управления кадрами, как снижение текучести кадров и уровня прогулов, рост зрелости рабочей силы, повышение уровня обучения и квалификации работников и т.д.

Ранее мы доказали, что «практическое применение концептуального подхода организации бизнеса на основе управления интеллектуальным капиталом совместно с последовательной реализацией социальных стратегий, в том числе ESG-стратегий, позволит предприятию получить особые конкурентные преимущества и огромные выгоды в области формирования социально ответственного персонала, преданного своему предприятию» [5]. Настоящее исследование подтверждает эти выводы.

### **Список источников**

1. **Mingaleva Z., Kuznetsov A., Lomonosova Y., Mingalev A.** Formation of environmental competencies of employees for the purposes of resilience and sustainable development// International Scientific Conference on Biotechnology and Food Technology (BFT-2023). E3S Web of Conferences.

2023. Volume 460. Article Number 05035. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346005035>.

2. **Jun, X.; Wataru, N.; Michiyuki, Y.; Hidemichi, F.; Shunsuke, M.** Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? // *Bus. Strategy Environ.* – Volume 28. – 2018. – Pages 286–300.
3. **Liu, C.-H.; Jiang, J.-F.** Assessing the moderating roles of brand equity, intellectual capital and social capital in Chinese luxury hotels // *J. Hosp. Tour. Manag.* – Volume 43. – 2020. – Pages 139–148.
4. **Цыганкова В.Н., Шайдакова К.Г., Окэ О.И.** Исследование структуры интеллектуального капитала организации // *Управление. Бизнес. Власть.* – № 1 (15). – 2018. – С. 22–26.
5. **Кузнецов А.А.** Трансформация подходов к трактовке понятия интеллектуального капитала работников // *Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии.* – № 8(2). – 2023. – С.118–120.
6. **Streiner, S.C., Vila-Parrish, A.R., Warnick, G.M.** An exploratory study of global competencies considered by multinational companies: A hiring perspective. // *International Journal of Engineering Education.* Volume 31 (5). – 2015. – Pages 1239–1254.
7. **Ismail A., Mamat, M.** The relationship between information technology, process innovation and organizational performance // *International Journal of Business and Social Science.* – Volume 3 (2). – 2012. – Pages 268–274.
8. **Мингалева Ж.А., Широнова Е.М.** Инновационное развитие на основе управления организационной культурой // *Экономика и предпринимательство.* – 2013. – № 9 (38). – С. 519–521.
9. **Jordão, R.V.D.; de Almeida, V.R.** Performance measurement, intellectual capital and financial sustainability.// *J. Intellect. Cap.* – Volume 18. – 2017. – Pages 643–666.
10. **Кузнецов А.А.** Роль интеллектуального капитала работников в рамках концепции конкурентоспособности предприятия // *SCIENCE AND INNOVATION: Сборник научных трудов по материалам XII International scientific conference (г.-к. Анапа, 27 февраля 2023 г.).* – Анапа: Изд-во «НИЦ ЭСП» в ЮФО. – 2023. – С. 4–8.
11. **Mingaleva Z., Deputatova L., Starkov Y.** Values and norms in the modern organization as the basis for innovative development // *International Journal of Applied Business and Economic Research.* – Vol. 14 (9). – 2016. – Pages 5799–5808.
12. **Pal R., Torstensson H., Mattila H.** Antecedents of organizational resilience in economic crises—An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs // *Int. J. Prod. Econ.* – № 147. – 2014. – Pages 410–428.
13. **Akatov N., Mingaleva Z., Klackova I., Galieva G., Shaidurova N.** Expert Technology for Risk Management in the Implementation of QRM in a High-

- Tech Industrial Enterprise // Management Systems in Production Engineering. – № 27 (4). – 2019. – Pages 250–254. DOI: 10.1515/mspe-2019-0039.
14. **Мингалева Ж.А.** Соответствие региональной сферы образования задачам формирования профессиональных компетенций и целям устойчивого развития общества (на материалах Пермского края) [Электронный ресурс] // Региональная экономика и управление: электрон. науч. журн. 2019. № 4. URL: <https://eee-region.ru/article/6018/> (дата обращения: 07.09.2020).
  15. **Lii P., Kuo F.-I.** Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance // *Int. J. Prod. Econ.* – № 174. – 2016. – Pages 142–155.
  16. **Liu, H.; Lee, H.-A.** The effect of corporate social responsibility on earnings management and tax avoidance in Chinese listed companies. // *Int. J. Account. Inf. Manag.* – 27. – 2019. – Pages 632–652.
  17. **Мингалева Ж.А. Смилевская И.П.** Социальная ответственность предприятий как основа успешного бизнеса и социально- экономического развития // *Российское предпринимательство.* – Том 13. – № 17. – 2012. – С. 120–125.
  18. **Мингалева Ж.А., Депутатова Л.Н.** Применение различных форм мотивации для стимулирования труда интеллектуальных работников // *Экономика и предпринимательство.* – № 10 (39). – 2013. – С. 552–555.
  19. **Rasula J., Vuksic V.B., Stemberger M.I.** The impact of knowledge management on organizational performance // *Economic and Business Review.* – № 14 (2). – 2012. – Pages 147–168.
  20. **Ali, M.A.; Hussin, N.; Haddad, H.; Al-Araj, R.; Abed, I.A.** A multidimensional view of intellectual capital: The impact on innovation performance. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* – 7. – 2021. – Pages 216. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040216>.
  21. **Nadeem, M.; Gan, C.; Nguyen, C.** Does intellectual capital efficiency improve firm performance in BRICS economies? A dynamic panel estimation // *Meas. Bus. Excell.* – 21. – 2017. – Pages 65–85. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2015-0055>.
  22. **Nkundabanyanga, S.K.** Board governance, intellectual capital and firm performance. // *J. Econ. Adm. Sci.* – 32. – 2016. – Pages 20–45. <https://doi.org/10.1108/jeas-09-2014-0020>.

### References

1. **Mingaleva Z., Kuznetsov A., Lomonosova Y., Mingalev A.** Formation of environmental competencies of employees for the purposes of resilience and sustainable development// *International Scientific Conference on Biotechnology and Food Technology (BFT-2023).* E3S Web of Conferences. 2023. Volume 460. Article Number 05035. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346005035>.

2. **Jun, X.; Wataru, N.; Michiyuki, Y.; Hidemichi, F.; Shunsuke, M.** Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? // *Bus. Strategy Environ.* – Volume 28. – 2018. – Pages 286–300.
3. **Liu, C.-H.; Jiang, J.-F.** Assessing the moderating roles of brand equity, intellectual capital and social capital in Chinese luxury hotels // *J. Hosp. Tour. Manag.* – Volume 43. – 2020. – Pages 139–148.
4. **Tsygankova V.N., Shaidakova K.G., Oke O.I.** Study of the structure of an organization's intellectual capital // *Management. Business. Power.* – No. 1 (15). – 2018. – Pp. 22–26.
5. **Kuznetsov A.A.** Transformation of approaches to the interpretation of the concept of employees' intellectual capital // *Competitiveness in the global world: economics, science, technology.* – No. 8(2). – 2023. – P.118–120.
6. **Streiner, S.C., Vila-Parrish, A.R., Warnick, G.M.** An exploratory study of global competencies considered by multinational companies: A hiring perspective. // *International Journal of Engineering Education.* Volume 31 (5). – 2015. – Pages 1239–1254.
7. **Ismail A., Mamat, M.** The relationship between information technology, process innovation and organizational performance // *International Journal of Business and Social Science.* – Volume 3 (2). – 2012. – Pages 268–274.
8. **Mingaleva Zh.A., Shironina E.M.** Innovative development based on organizational culture management // *Economics and Entrepreneurship.* – 2013. – No. 9 (38). – Pp. 519–521.
9. **Jordão, R.V.D.; de Almeida, V.R.** Performance measurement, intellectual capital and financial sustainability // *J. Intellect. Cap.* – Volume 18. – 2017. – Pages 643–666.
10. **Kuznetsov A.A.** The role of employees' intellectual capital within the framework of the concept of enterprise competitiveness // *SCIENCE AND INNOVATION: Collection of scientific papers based on the materials of the XII International scientific conference (Anapa, February 27, 2023).* – Anapa: Publishing house «National Research Center ESP» in the Southern Federal District. – 2023. – P. 4–8.
11. **Mingaleva Z., Deputatova L., Starkov Y.** Values and norms in the modern organization as the basis for innovative development // *International Journal of Applied Business and Economic Research.* – Vol. 14 (9). – 2016. – Pages 5799–5808.
12. **Pal R., Torstensson H., Mattila H.** Antecedents of organizational resilience in economic crises – An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs // *Int. J. Prod. Econ.* – No. 147. – 2014. – Pages 410–428.
13. **Akatov N., Mingaleva Z., Klackova I., Galieva G., Shaidurova N.** Expert Technology for Risk Management in the Implementation of QRM in a High-Tech Industrial Enterprise // *Management Systems in Production Engineering.* – No. 27 (4). – 2019. – Pages 250–254. DOI: 10.1515/mspe-2019-0039.

14. **Mingaleva Zh.A.** Correspondence of the regional sphere of education to the tasks of developing professional competencies and the goals of sustainable development of society (based on materials from the Perm region) [Electronic resource] // *Regional Economics and Management: electronic. scientific magazine* 2019. No. 4. URL: <https://eee-region.ru/article/6018/> (access date: 09/07/2020).
15. **Lii P., Kuo F.-I.** Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance // *Int. J. Prod. Econ.* – No. 174. – 2016. – Pages 142–155.
16. **Liu, H.; Lee, H.-A.** The effect of corporate social responsibility on earnings management and tax avoidance in Chinese listed companies. // *Int. J. Account. Inf. Manag.* – 27. – 2019. – Pages 632–652.
17. **Mingaleva Zh.A. Smilevskaya I.P.** Social responsibility of enterprises as the basis of successful business and social and economic development // *Russian Entrepreneurship.* – Volume 13. – No. 17. – 2012. – P. 120–125.
18. **Mingaleva Zh.A., Deputatova L.N.** Application of various forms of motivation to stimulate the work of intellectual workers // *Economics and Entrepreneurship.* – No. 10 (39). – 2013. – P. 552–555.
19. **Rasula J., Vuksic V.B., Stemberger M.I.** The impact of knowledge management on organizational performance // *Economic and Business Review.* – No. 14 (2). – 2012. – Pages 147–168.
20. **Ali, M.A.; Hussin, N.; Haddad, H.; Al-Araj, R.; Abed, I.A.** A multidimensional view of intellectual capital: The impact on innovation performance. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* – 7. – 2021. – Pages 216. <https://doi.org/10.3390/joitmc7040216>.
21. **Nadeem, M.; Gan, C.; Nguyen, C.** Does intellectual capital efficiency improve firm performance in BRICS economies? A dynamic panel estimation. // *Meas. Bus. Excell.* – 21. – 2017. – Pages 65–85. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2015-0055>.
22. **Nkundabanyanga, S.K.** Board governance, intellectual capital and firm performance. // *J. Econ. Adm. Sci.* – 32. – 2016. – Pages 20–45. <https://doi.org/10.1108/jeas-09-2014-0020>.