СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Стратегирование человеческого потенциала

Оригинальная статья
УДК 005.21:331.5

Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы

И. В. Новикова
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; novikovaiv5@gmail.com;
https://orcid.org/0000-0002-3741-3031

Аннотация: *Введение*. Благосостояние государства зависит от эффективного использования трудовых ресурсов. Временной разрыв между потребностью экономики в специальных кадрах, их профессиональной подготовкой и адаптацией снижает эффективность их использования и требует применения методологически точно разработанного инструмента – стратегии. Это актуально в силу возрастающей неопределенности развития экономики и социальной сферы, появления новых возможностей и угроз, связанных с цифровизацией, роботизацией, глобализацией и мировых эпидемий. *Объекты и методы исследования*. В работе на основе теории стратегии и методологии стратегирования Иностранного члена РАН, д-р экон. наук, профессора В. Л. Квинта представлены основные элементы и этапы стратегирования. Конечной целью реализации любой стратегии (глобальной, национальной, региональной, отраслевой, корпоративной и личностной) по методологии В. Л. Квинта является повышение качества и уровня жизни человека. *Результаты и их обсуждение*. Основными элементами являются: стратегические возможности развития трудовых ресурсов, стратегические интересы, стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов, конкурентные преимущества трудовых ресурсов, миссия развития трудовых ресурсов, видение развития трудовых ресурсов, эффективность развития трудовых ресурсов. Предварительный (организационный) этап включает появление идеи о необходимости стратегии, выбор методологии стратегирования и команды стратегов. Первый этап включает определение стратегических возможностей на основе выявления трендов. На втором этапе изучаются интересы и строятся стратегические приоритеты. На третьем – обозначаются конкурентные преимущества. Четвертый этап посвящен миссии развития трудовых ресурсов. На пятом определяется видение развития трудовых ресурсов, на шестом – эффективность, на седьмом осуществляется реализация стратегии. *Выводы*. Эффективное и результативное стратегирование развития трудовых ресурсов требует четкого соблюдения методологии и последовательного прохождения всех необходимых этапов.

Ключевые слова: стратегирование трудовых ресурсов, стратегические возможности, трудовые ресурсы, стратегические интересы, стратегический приоритеты, конкурентные преимущества.

Цитирование: Новикова И. В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65

Поступила в редакцию 16.03.2021. Прошла рецензирование 16.04.2021. Принята к печати 17.05.2021.

original article

Strategizing of the Human Resources Development: Main Elements and Stages

Irina V. Novikova
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; novikovaiv5@gmail.com; https://orcid.org/0000-0002-3741-3031

Abstract: *Introduction*. The welfare of the state depends on the efficient use of labor resources. The time gap between the economy's need for special personnel and their professional training and adaptation reduces their efficiency and requires a methodologically precisely developed tool, i.e. a strategy. This is especially relevant due to the increasing uncertainty in the economic and social development, the emergence of new opportunities and threats associated with digitalization, robotization, globalization and world epidemics, etc. *Study objects and methods*. The present research was based on the theory of strategy and methodology of strategizing developed by Foreign Member of the Russian Academy

© 2021. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

of Sciences, Dr.Sci(Econ.), professor V.L. Kvint. The ultimate goal of implementing any strategy (global, national, regional, sectoral, corporate, and personal) according to the methodology of V.L. Kvint is to improve the quality and standard of human life. *Results and discussion*. The main elements are: strategic opportunities for the development of labor resources, strategic interests, strategic priorities for the development of labor resources, competitive advantages of labor resources, mission of development of labor resources, vision of development of labor resources, efficiency of development of labor resources. There are seven main stages. The preliminary (organizational) stage includes the emergence of an idea about the need for a strategy, the choice of a strategy methodology and a team of strategists. The first step involves identifying strategic opportunities based on identifying trends. The second stage determines interests and strategic priorities, while the third stage defines competitive advantages. The fourth stage features the mission of human resources development. The fifth stage is aimed at the vision of the development of labor resources, the sixth concentrates on efficiency, and the seventh is the implementation of the strategy. *Conclusion*. Effective and efficient strategizing of the development of labor resources requires strict adherence to the methodology and consistent passage of all the necessary stages.
Keywords: strategizing of labor resources, strategic opportunities, labor resources, strategic interests, strategic priorities, competitive advantages

Citation: Novikova IV. Strategizing of the Human Resources Development: Main Elements and Stages. Strategizing: Theory and Practice. 2021;1(1):57–65. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65

Received 16 March 2021. Reviewed 16 April 2021. Accepted 17 May 2021.

人力资源发展战略规划：主要要素和阶段

诺维科娃 伊琳娜

经济学博士， 副教授， 莫斯科经济学院经济与金融战略系教授， 莫斯科罗蒙诺索夫国立大学， 莫斯科， 俄罗斯； novikovaiv5@gmail.com; https://orcid.org/0000-0002-3741-3031

摘要：引言．国家的繁荣取决于人力资源的有效利用。经济对特殊人才的需求与专业培训和适应之间的时间差降低了人才使用效率，需要使用方法学上精确开发的工具——战略。由于经济和社会领域的不确定性日益加强，数字化、机器人化、全球化和世界流行病带来新的机会和威胁，在此情况下战略显得尤为重要。研究对象和方法．基于俄罗斯科学院外国成员，经济学博士弗拉基米尔 昆特教授开发的战略理论和战略规划方法论，在进行的工作中，介绍了战略规划的基本要素和阶段。以弗拉基米尔 昆特的方法论为基础实施任何战略（全球、国家、地区、行业、公司和个人），最终目的都是提高人民的生活质量和水平。 结果及其讨论．主要内容有：人力资源开发的战略机遇、战略利益、人力资源开发的战略重点、人力资源的竞争优势、人力资源开发的使命、人力资源开发的愿景规划、人力资源开发效率。 主要有七个阶段。初级（组织）阶段包括提出战略必要性的观点、战略方法的选择和战略团队的组建。第一阶段涉及根据趋势确定战略机遇。第二阶段研究利益，并制定战略优先事项。第三阶段，确定竞争优势。 第四阶段致力于人力资源开发的使命。第五阶段确定人力资源开发的愿景，第六阶段是确定效率，第七阶段是实施战略。结论．卓有成效的人力资源开发战略规划需要严格遵守方法论，并依次通过所有必要的阶段。
关键词：人力资源战略规划、战略机遇、人力资源、战略利益、战略重点、竞争优势

入门编辑部 2021年3月16日．确认好了同行审查 2021年4月16日．接受印刷出版 2021年5月17日．

ВВЕДЕНИЕ

Согласно методологии стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта стратегирование – процесс разработки и реализации стратегии[1].

Стратегирование развития трудовых ресурсов является важнейшим инструментом управления человеческим капиталом на предприятии, в регионе, на национальном

[1] Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7.

и глобальном уровнях. Отсутствие четкой стратегии может привести к неэффективному использованию ресурсов и многочисленным затратам, таким как:

1) вмененные затраты или издержки упущенных возможностей, альтернативные затраты, убытки от того, что трудовых ресурсов пока нет, а потребность в них существует;
2) затраты на подбор и поиск трудовых ресурсов (прямые и косвенные);
3) затраты на адаптацию трудовых ресурсов, их обучение и введение в стабильный производственный процесс;
4) затраты на адаптацию коллектива к появлению новых трудовых ресурсов;
5) затраты на организацию и охрану труда трудовых ресурсов;
6) затраты на оплату труда и сопутствующие этому выплаты;
7) затраты на дальнейшее обучение трудовых ресурсов;
8) затраты на потери, возникающие в результате деятельности трудовых ресурсов;
9) затраты, связанные с увольнением трудовых ресурсов;
10) затраты, связанные с адаптацией коллектива после увольнения трудовых ресурсов;
11) затраты, связанные с компенсацией убытков, возникших в результате деятельности трудовых ресурсов, которые привели к их увольнению;
12) вмененные издержки, связанные со снижением покупательной способности[2].

При стратегировании развития трудовых ресурсов необходимо выявлять, исследовать и разрабатывать следующие основные элементы: стратегические возможности (тренды), стратегические интересы, стратегические приоритеты, конкурентные преимущества, миссию, видение и эффективность.

Стратегические возможности развития трудовых ресурсов – это возможности, основанные на выявленных глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендах.

Стратегические интересы – это интересы объекта стратегирования, которые он хочет достичь в результате реализации стратегии.

Стратегические приоритеты развития трудовых ресурсов – это квинтэссенция ценностей и интересов развития трудовых ресурсов (организации, региона), которая определяется с учетом выявления глобальных, национальных, региональных и отраслевых трендов, а также оценки конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества трудовых ресурсов – это то, что делает объект стратегирования выигрышным в конкурентной борьбе: наличие стратегического мышления, инновационной мотивации, уникальной корпоративной культуры, эффективного человеко-машинного взаимодействия и т. д.[3, 4, 5, 6]

Миссия развития трудовых ресурсов – информация во вне организации о направлении развития трудовых ресурсов с целью повышения общественного благосостояния.

Видение развития трудовых ресурсов – информация, направленная во внутрь организации, о векторе развития трудовых ресурсов с целью повышения благосостояния стратегируемых трудовых ресурсов.

Эффективность развития трудовых ресурсов – это комплексный показатель изменения общественного, духовного и экономического благосостояния трудовых ресурсов в результате реализации соответствующей стратегии.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В работе на основе теории стратегии и методологии стратегирования Иностранного члена РАН, д.э.н., профессора В. Л. Квинта представлены основные элементы и этапы стратегирования. Конечной целью реализации любой стратегии (глобальной, национальной, региональной, отраслевой, корпоративной и личностной) по методологии В. Л. Квинта является повышение качества и уровня жизни человека.

[2] Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика в промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326.

[3] HBR guide to thinking strategically. Boston: Harvard Business Review Press, 2019. 304 p.

[4] Dyer J., Gregersen H., Christensen C. M. The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators. Boston: Harvard Business Review guides, 2019. 320 p.

[5] Хоровиц Б. Мы – то, что мы делаем. Как строить культуру компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 256 с.

[6] Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Стратегирование развития трудовых ресурсов включает в себя следующие этапы.

Предварительный этап. Стратегирование начинается в момент, когда лидер региона (в случае региональной стратегии развития трудовых ресурсов), компании (для корпоративной кадровой стратегии) или отдельный человек (для личностной стратегии) приходит к пониманию необходимости и важности наличия стратегии[7]. Если у объекта стратегирования уже существует стратегия, то проводится анализ ее эффективности и результативности. В случае положительной оценки начинается или продолжается реализация данной стратегии с внесением необходимых персональных корректировок. При отсутствии стратегии принимается решение о ее разработке собственными силами или с помощью профессиональных стратегов.

Исходя из анализа зарубежного, отечественного и собственного опыта разработки и реализации стратегии, можно сделать вывод, что стратегирование только коллективом стратегов или стратегирование без профессионалов в этой области неэффективно и нерезультативно. В первом случае стратег не обладает глубиной знаний объекта стратегирования и его специфических черт. Поэтому для нейтрализации данного информационного пробела его нужно принять в коллектив разработчиков и реализаторов стратегии представителей объекта стратегирования. Подготовка стратегии только профессиональными стратегами приводит к тому, что полученный документ будет отторгаться исполнителями, т. к. их не приглашали на стадии разработки, их мнения не учитывали, а решения навязываются им сверху. Особенно это отрицательно проявляется при стратегировании трудовых ресурсов, где объектом являются люди, их интересы, ценности и личностные стратегии. Во втором случае непрофессиональные создатели стратегии, не знающие методологию стратегирования и не обладающие необходимыми навыками и опытом, не могут разработать действенный стратегический документ.

Поэтому единственным эффективным решением является разработка и реализация стратегии совместными усилиями профессиональных стратегов и представителей объекта стратегирования.

На предварительном этапе лидер должен определиться с командой профессиональных стратегов и с методологией, на базе которой будет построена стратегия. В основе теории и методологии стратегирования В. Л. Квинта заложен постулат: любая стратегия направлена на повышение качества и уровня жизни населения, «человек, создание условий для его интеллектуального, эмоционального развития и материального благополучия, объективно являются главным и конечным ориентиром всех стратегических преобразований»[8, 9]. Если данный подход импонирует лидеру, то он сможет применять соответствующую методологию.

Лидеру необходимо, помимо привлечения профессиональных стратегов, создать группу представителей объекта стратегирования для трансляции его интересов[10]. На данном этапе важно погружение в единую методологию всех разработчиков. Это осуществляется посредством обучения, построения единой команды, вдохновленной одной идеей разработки эффективной стратегии.

Первый этап. Основой эффективной стратегии развития трудовых ресурсов является своевременное использование появляющихся и быстро исчезающих стратегических возможностей. Особенно это важно учитывать, т. к. процесс подготовки, в том числе профессиональной, персонала достаточно длительный, а с точки зрения выявления и внедрения работниками инноваций очень сложный. Если на первый этап поставить выявление проблем, то можно упустить момент появления и внедрение возможностей. Стратегия не направлена на решение проблем. Она базируется на реализации возможностей, которые основываются на выявленных глобальных, национальных, региональных, отраслевых и других трендах[11].

При разработке стратегии развития трудовых ресурсов необходимо определять следующие тренды:

[7] Maxwell J. C. The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Harper Collins Leadership, 2007. 336 p.

[8] Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17.

[9] Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299.

[10] Furr N., Nel K., Ramsoy T. Z. Leading transformation: how to take charge of your company's future. Boston: Harvard Business Review guides, 2018. 256 p.

[11] Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 240 с.

- по направлениям влияния: экономический, технологический, социальный, экологический;
- по масштабности распространения и влияния: глобальные, региональные, местные, отраслевые;
- по степени влияния на стратегируемый объект: критическое, среднее, несущественное[12].

Второй этап. После того как будут выявлены возможности, важным становится определение стратегических приоритетов развития трудовых ресурсов.

Можно выделить следующие виды стратегических приоритетов:

- по степени первоочередности: первоочередные, второстепенные, дополнительные;
- по степени заменимости: заменимые и незаменимые;
- по степени зависимости от реализации других приоритетов: зависимые, не зависимые[13].

Приоритеты основываются на выявленных и согласованных стратегических интересах всех участников стратегирования. Отсутствие такой согласованности может привести к тому, что стратегия не будет иметь условий для реализации и даже будет запрещена[14]. При несогласованности интересов, лежащих в основе вышестоящих стратегий с интересами нижестоящих, субъекты последних могут начать саботировать стратегирование. «Если человек своей личностной стратегией нарушает международные конвенции, национальные законодательные акты или дискредитирует стратегию корпорации, в которой он работает, это приведет к вытеснению его за правовые рамки данного общества, соответственно такая стратегия обречена на провал. И наоборот – при соответствии личностной стратегии глобальным, национальным, региональным и корпоративным интересам внешние условия будут способствовать ее реализации»[15].

Уровни стратегических интересов:

- по охвату заинтересованных субъектов: мировой, международный, национальный, региональные, корпоративные, индивидуальные;
- по сферам интересов: экономические, экологические, социальные, технологические;
- по возможности выявления: явные и скрытые;
- по мощности влияния на реализацию стратегии: основные (базовые), средние, несущественные[16].

Одной из проблем выявления стратегических интересов является то, что люди не всегда готовы их оглашать. Это происходит в силу разных причин. Человек сам может не понимать в чем состоит его интерес (очень редко люди строят персональные стратегии и определяют в них свои интересы) или не хочет признаться в истинных интересах даже себе в силу массы причин. Однако без выявления и согласования истинных интересов любая стратегия будет построена на зыбком фундаменте[17]. Стратег должен уметь задавать вопросы и слушать[18].

Важно также соотнести выявленные тренды и интересы, т. к. отсутствие корреляции в данном случае будет показывать на невозможность реализации стратегии[19]. Те интересы, которые не соответствуют или противоречат трендам, должны быть еще раз тщательно проанализированы. Если это несущественные интересы и незначительные тренды, то ими можно пренебречь. При существенном интересе и незначительном тренде можно попытаться реализовать интерес. Если интерес существенен и тренд значительный, то необходимо попытаться изменить выявленный интерес, предложив альтернативу, соотносимую с трендом[20].

Третий этап. После определения трендов, выявления, согласования интересов и стратегических приоритетов необходимо определить существуют ли для их реализации

[12] Новикова И. В. Выявление стратегических приоритетов развития работников, обеспечивающих стабильность промышленного предприятия // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. Москва. 2020. С. 273–276.

[13] Там же.

[14] Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. М.: Альпина Паблишер, 2020. 278 с.

[15] Новикова И. В. Формирование личностной стратегии цифрового человека // Экономическое возрождение России. 2020. Т. 66. № 4. С. 34–42. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42.

[16] Новикова И. В. Выявление стратегических…

[17] London T., Hart S. L. Next Generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual values. Upper Saddle River: FT Press, 2011. 66 p.

[18] Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С. 345–358.

[19] Barrett R. Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation. Oxford: Bitterworth-Heinemann, 2006. 280 p.

[20] Новикова И. В. Выявление стратегических…

конкурентные преимущества. Они позволят сделать стратегию развития трудовых ресурсов эффективной и конкурентоспособной.

Виды конкурентных преимуществ:

- по масштабу влияния: общее влияние на функционирование всего предприятия (региона, страны, личности), среднее влияние, частичное влияние;
- сферам выявления: экономические, экологические, социальные, технологические;
- по наличию: реальные, потенциальные, отсутствующие;
- возможности создания или приобретения: создаваемые и не создаваемые[21].

Выявление конкурентных преимуществ является одним из важнейших этапов построения концепции стратегии и самой стратегии[22]. Однако при их определении можно столкнуться с рядом проблем. С одной стороны, участники разработки стратегии могут не осознавать какими конкурентными преимуществами обладает объект стратегирования. С другой стороны, возможно проявление оппортунистического поведения заинтересованных в этом лиц. Для повышения достоверности информации можно использовать одновременно несколько инструментов: глубинные интервью, эконометрический анализ, социологические опросы и т. д.

Те стратегические приоритеты (интересы), которые не подкреплены конкурентными преимуществами, должны быть отклонены или отложены до того момента, когда для них будут созданы преимущества[23, 24].

Четвертый этап. Правильно сформулированная миссия – это гарантия того, что стратегия получит признание и поддержку. Следовательно, повысится вероятность ее полной реализации и достижения заявленных в ней показателей эффективности. Миссия содержит в себе информацию для внешнего мира о том, на что направлена данная стратегия развития трудовых ресурсов. Это единственно полностью открытый документ, который станет доступен не только союзникам, но и конкурентам. В нем должны быть отражены интересы внешнего мира, которые будут удовлетворены в процессе реализации стратегии. В миссии на основе выявления возможностей, конкурентных преимуществ и стратегических приоритетов заявляется о полезности миру стратегии трудовых ресурсов.

Пятый этап. Видение, в отличие от миссии, направлено внутрь объекта стратегирования (страны, региона, отрасли, компании). В нем отражена информация, которая показывает всем участникам разработки и реализации стратегии развития трудовых ресурсов, какие их интересы будут удовлетворены. Это документ внутреннего пользования. Основным результатом, отраженным в видении, является достижение повышения качества и уровня жизни участников данной стратегии. Это может быть мотивационная политика и культура организации, программы обучения, продвижения по карьерной лестнице, социальное и медицинское обслуживание работников и членов их семей. Стратегия – это закрытый многостраничный документ. Но для ее реализации необходимо информирование участников данной работы. Каждый субъект стратегирования должен знать, на что направлена стратегия и какие его личные интересы она реализует. Эту функцию выполняет видение.

Шестой этап. Важным этапом в разработке стратегии является определение критериев и оценка показателей эффективности. В соответствии с методологией стратегирования В. Л. Квинта необходимо оценивать экономическую и общественную эффективности. Исследование только экономических показателей не может отражать все интересы заинтересованных участников стратегии. У человека, кроме материальных, существуют нематериальные, духовные потребности. Значение последних все более возрастает. Оценка эффективности показывает степень достижения согласованности между интересами всех участников стратегирования и соответственно вероятность полной реализации стратегии.

Седьмой этап. После принятия стратегии начинается продолжительный этап ее воплощения в жизнь. Формируются группы для создания дорожных карт реализации стратегии, их согласования и утверждения. Для более оперативного мониторинга и контроля за стратегией разрабатывается специальная цифровая

[21] Новикова И. В. Выявление стратегических…

[22] Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

[23] Barrett R. Building a values-driven organization…

[24] Новикова И. В. Классификация трендов, стратегических приоритетов, интересов и конкурентных преимуществ // Теория и практика стратегирования: Тезисы докладов участников III Международной научно-практической конференции. Москва. 2020. С. 26–28.

платформа. Она в режиме реального времени позволяет лидеру осуществлять стратегическое управление. Важно понимать, что стратегия – это динамичный документ, в который, в связи с появлением новых возможностей, могут вноситься поправки. Однако основные элементы, такие как миссия и видение, не подлежат пересмотру.

ВЫВОДЫ

Методологически правильно построенная стратегия развития трудовых ресурсов является важнейшей часть управления человеческим потенциалом. Последовательное прохождение всех этапов стратегирования трудовых ресурсов и разработка необходимых элементов делает стратегию методологически верной, практически применимой и результативной. Личность, которая стратегирует свою жизнь, точно знает собственные интересы и ценности, может результативно встроится в корпоративную, отраслевую, региональную и национальную стратегии и повысить эффективность своего бытия, а также увеличить общественное благосостояние.

ЛИТЕРАТУРА

- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299.
- Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
- Квинт В. Л. Стратегирование в России и мире: ставка на человека // Экономика и управление. 2014. Т. 109. № 11. С. 15–17.
- Новикова И. В. Выявление стратегических приоритетов развития работников, обеспечивающих стабильность промышленного предприятия // Проблемы и перспективы развития промышленности России: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. Москва. 2020. С. 273–276.
- Новикова И. В. Классификация трендов, стратегических приоритетов, интересов и конкурентных преимуществ // Теория и практика стратегирования: Тезисы докладов участников III Международной научно-практической конференции. Москва. 2020. С. 26–28.
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9.
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика в промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326.
- Новикова И. В. Формирование личностной стратегии цифрового человека // Экономическое возрождение России. 2020. Т. 66. № 4. С. 34–42. https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42.
- Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. С. 345–358.
- Реймонд М. Исследование трендов. Практическое руководство. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 240 с.
- Хоровиц Б. Мы – то, что мы делаем. Как строить культуру компании. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 256 с.
- Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. М.: Альпина Паблишер, 2020. 278 с.
- Barrett R. Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation. Oxford: Bitterworth-Heinemann, 2006. 280 p.
- Dyer J., Gregersen H., Christensen C. M. The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators. Boston: Harvard Business Review guides, 2019. 320 p.
- Furr N., Nel K., Ramsoy T. Z. Leading transformation: how to take charge of your company's future. Boston: Harvard Business Review guides, 2018. 256 p.
- HBR guide to thinking strategically. Boston: Harvard Business Review Press, 2019. 304 p.
- London T., Hart S. L. Next Generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual values. Upper Saddle River: FT Press, 2011. 66 p.

- Maxwell J. C. The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Harper Collins Leadership, 2007. 336 p.

БЛАГОДАРНОСТИ: Исследование выполнено в рамках Программы развития Междисциплинарной научно-образовательной школы Московского университета «Математические методы анализа сложных систем».

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Новикова Ирина Викторовна, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; novikovaiv5@gmail.com; https://orcid.org/0000-0002-3741-3031

REFERENCES

- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299
- Kvint VL. Theory and practice of strategizing. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Strategic planning in Russia and the world: importance of human interactions. Economics and Management. 2014;109(11):15–17. (In Russ.)
- Novikova IV. Identification of strategic priorities for the training of employees, ensuring the stability of an industrial enterprise. Problems and prospects for the development of industry in Russia: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference; 2020; Moscow. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics; 2020. p. 273–276. (In Russ.)
- Novikova IV. Classification of trends, strategic priorities, interests and competitive advantages. Strategizing: Theory and Practice: Book of abstracts III International Research-to-Practice Conference; 2020. Moscow. Moscow: Lomonosov Moscow State University; 2020. P. 26–28. (In Russ.)
- Novikova IV. The concept of employment strategy for the digital economy. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 254 p. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9
- Novikova IV. Strategic management of labor resources. Russian Journal of Industrial Economics. 2018;11(4):318–326. (In Russ.) https://doi.org/10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
- Novikova IV. Forming the personal strategy of a digital human. Economic Revival of Russia. 2020;66(4):34–42. (In Russ.) https://doi.org/10.37930/1990-9780-2020-4-66-34-42
- Piters T. A perfect strategy. How to succeed in an era of change and artificial intelligence. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2020. pp. 345–358. (In Russ.)
- Reymond M. Researching trends. A practical guide. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2020. 240 p. (In Russ.)
- Khorovits B. We are what we do. How to build a company culture. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber; 2021. 256 p. (In Russ.)
- Ehdershaym Eh. Marvin Bauer, the Founder of McKinsey & Company: Strategy, leadership, management consulting. Moscow: Al′pina Pablisher; 2020. 278 p. (In Russ.)
- Barrett R. Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation. Oxford: Bitterworth-Heinemann; 2006. 280 p.
- Dyer J, Gregersen H, Christensen CM. The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators. Boston: Harvard Business Review guides; 2019. 320 p.
- Furr N, Nel K, Ramsoy TZ. Leading transformation: how to take charge of your company's future. Boston: Harvard Business Review guides; 2018. 256 p.

- HBR guide to thinking strategically. Boston: Harvard Business Review Press; 2019. 304 p.
- London T, Hart SL. Next Generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual values. Upper Saddle River: FT Press; 2011. 66 p.
- Maxwell JC. The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Harper Collins Leadership; 2007. 336 p.

ACKNOWLEDGMENTS: This research was performed according to the Development program of the Interdisciplinary Scientific and Educational School of Lomonosov Moscow State University « «Mathematical Methods for the Analysis of Complex Systems».

CONFLICTING INTERESTS: The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Irina V. Novikova, Dr.Sci.(Econ.), Assistant Professor, Professor of the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Leading Researcher Fellow of the Strategic Studies Center of the Institute of Complex Systems Mathematical Research, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; novikovaiv5@gmail.com; https://orcid.org/0000-0002-3741-3031