

УДК 338.24.01

1.6. Стратегическое мышление руководителя в условиях цифровой трансформации: политэкономический подход к управлению талантами

Иванов Н.М., Фридман Ч.Ф., Хасанов М.Т.
РАНХиГС, Москва, Россия

Аннотация. Современный период развития общества характеризуется рядом условий, существенно влияющих на развитие цивилизации [Бехманн, 2020]. К ним следует отнести глобализацию, формирование многополярного мира с обостряющейся конкуренцией за ресурсы, проблему устойчивого развития и, конечно, цифровизацию, определяющую новый формат общественных отношений, в первую очередь, зависящих от экологии, экономики и культуры [Каз и др., 2020]. Сегодня, переходя от индустриального к информационному обществу, становится очевидно, что цифровая трансформация является неотъемлемой частью существующей реальности, определяющей качество среды обитания наших современников [Артамонова, Белобородько, Фридман, 2025]. Четвертая промышленная революция привнесла в нашу повседневность и искусственный интеллект, и робототехнику, и облачные вычисления, и аддитивные технологии, и интернет вещей, и большие данные [Некрасова и др., 2024]. Все эти и некоторые другие высокие технологии наглядно свидетельствуют о коренном пересмотре подходов в экономике, управлении и общественном развитии в целом. Творчество в отличие от технологии не описывается алгоритмами, поэтому значение стратегического мышления руководителя, опирающегося на его высокие интеллектуальные, творческие способности, в условиях цифровой трансформации заметно возрастает, как и актуальность исследования данной проблемы [Анисимов, 1999].

Говоря о цифровой трансформации, обязательно надо остановиться на Четвертой промышленной революции, существенно повлиявшей на образ жизни и мышления современного человека [Тузиков, 2020]. Скорость движения информации, интенсивность обмена ею, большой объем данных, как правило быстро и не всегда определенно теряющих свои актуальность, достоверность и полезность приводит к формированию клипового мышления, хотя, наверное, правильнее было бы сказать — клипового сознания, т. к. не только мышление, но и другие когнитивные процессы подвержены моментальному переключению (ощущение, восприятие, внимание, память, воображение и др.). Исходя из того, что мышление является весьма энергозатратным процессом для человеческого организма, и люди чаще всего мыслят шаблонно при повторном возвращении к имеющемуся опыту, сознание пытается унифицировать, адаптировать ситуацию под уже полученный и хранящийся в памяти опыт.

Данное обстоятельство в значительной степени влияет и на аксиологическую сферу, т. к. времени на сбор и обработку информации уходит много, а применять знания необходимо быстро в виду неопределенного их срока годности, ценность истины уступает ценности времени, иначе говоря век сверхвысоких скоростей зачастую заставляет нас жертвовать объективностью и точностью. Цифровизация, как бы то ни звучало странно и нелепо, дает нам право на множество погрешностей [Копырин и др., 2023].

По всей видимости, это становится новой нормой. Учитывая, что управление можно разделить на управление функционированием (администрирование), которым занимаются менеджеры (администраторы), и управление развитием (лидерство), которым занимаются предприниматели, важно отметить, в чем их принципиальное методологическое отличие: менеджеры решают задачи, а предприниматели — проблемы. Администратор — это исполнитель, который, используя вверенный ему ресурс, решает поставленную перед ним руководством задачу в заданный результат. Предприниматель — это организатор, который решает самостоятельно выявленную им проблему, привлекая необходимые ресурсы. Это различие очень существенное, потому как оно определяет совершенно разные подходы к профессиональному отбору, подготовке и деятельности разных субъектов в системе управления, основанной на особенностях рыночной экономики [Артамонова, Фридман, 2025].

Понимая, что предпринимательство — это особый склад ума, обладающего выраженными прогностическими, праксиологическими и организаторскими способностями, системным, проектным и мультикультурным мышлением, и при этом практически никак не связанный с формальным образовательным цензом (предприниматель может не иметь ни среднего профессионального, ни высшего, ни тем более последипломного образования), становится очевидно, что технологии для представителей бизнес-сообщества должны быть максимально простыми и понятными, не содержащими изнуряющих математических расчетов, витиеватых наукообразных терминов [Роберт, 2006]. Предприниматель должен довольно быстро, пусть и достаточно примерно, сориентироваться в сложной, как правило, хаотичной ситуации на рынке, где, что внешняя среда, что внутренняя среда компании находятся в постоянной нередко труднопрогнозируемой динамике [Крогерус, 2016]. Оттого различные технологии анализа (SWOT, PEST, SMART, FAST, GAP, 4P, мозговой штурм и др.) чрезвычайно просты в использовании и весьма примерны в результате.

Предпринимателю надо сориентироваться здесь и сейчас, именно поэтому можно полагать, что для него характерно не стратегическое, а большей частью тактическое и оперативное мышление. Погоня за сиюминутной выгодой в интенсивно изменяющемся мире (VUCA, BANI, SHIVA) заставляет предпринимателя принимать решения в условиях острого дефицита необходимой для обстоятельного анализа информации. Стратегическое мышление руководителя (у древних греков стратегия — искусство военачальника, полководца) ориентировано на выбор направления, на целеполагание, на логику достижения результата [Константинов, 2015]. Человек очень часто понимает, что он пришел не туда, когда он уже пришел не туда, когда им уже потрачены и время, и силы, и деньги, и другие средства. Именно поэтому стратегические ошибки — самые дорогостоящие. Предприниматель преследует коммерческую выгоду, которая, в свою очередь, зависит от текущего состояния на рынке, от активности конкурентов, от осознания потребностей и покупательной способности потребителей, от расторопности и пунктуальности поставщиков, поэтому ему в основном приходится обращаться к тактическим (выбор способа) и оперативным (выбор ближайшего действия, шага) решениям.

В современных условиях цифровой трансформации бизнес-процессов управление талантами становится критически важным фактором устойчивого развития организаций [Богданова, Фридман, 2025]. Цифровизация проникает во все сферы деятельности компаний, включая сферу управления персоналом, что требует внедрения новых технологий и подходов в HR-процессы [Сабирова и др., 2022]. Однако многие предприятия сталкиваются с серьезными проблемами при цифровом преобразовании HR-функций. Одной из ключевых проблем является нехватка квалифицированных кадров, обладающих необходимыми цифровыми компетенциями в области управления персоналом. По результатам опросов российских компаний, более 80% руководителей отмечают дефицит кадров, а около 40% указывают на недостаточный уровень квалификации сотрудников. Данный дефицит затрагивает не только IT-специалистов, но и персонал HR-подразделений, которые часто не имеют достаточных навыков для эффективного использования цифровых инструментов. В итоге внедрение современных HR-технологий (таких как системы аналитики персонала, автоматизация рекрутмента, платформы дистанционного обучения) замедляется, что отрицательно сказывается на эффективности управления талантами в организации [Мэтьюсон, 2020].

Помимо недостатка компетенций, цифровая трансформация ставит перед HR-менеджментом новые вызовы. Возникает необходимость пересмотра традиционных HR-процессов — от подбора и развития персонала до оценки эффективности сотрудников — с учетом возможностей больших данных, искусственного интеллекта и других инноваций. Глобальная конкуренция за таланты усиливается, особенно за специалистов, обладающих цифровыми навыками [Белоусов, Иванова, Ноакк, 2024]. Для организаций становится жизненно важным не только привлечь и удержать талантливых сотрудников, но и постоянно развивать их уникальные способности в соответствии с динамичными изменениями технологий [Тузилов, 2022; Катыкало и др., 2023]. В этих условиях актуальность исследования, посвященного управлению талантами в эпоху цифровой трансформации, обусловлена насущной потребностью адаптировать методы и инструменты HR к цифровой среде. Решение этой задачи позволит повысить эффективность работы с персоналом, преодолеть разрыв в компетенциях и обеспечить компании конкурентные преимущества в цифровой экономике.

Анализ научной литературы и нормативных документов. Понятие управления талантами и человеческим капиталом имеет глубокие теоретические корни в экономической мысли. Ещё классики политэкономии отмечали ключевую роль человеческого труда и навыков. Так, Адам Смит в «Богатстве народов» указывал, что навыки и специализация работников выступают важнейшим источником роста благосостояния [Смит, 2022]. Карл Маркс, опираясь на трудовую теорию стоимости, утверждал, что именно человеческий труд лежит в основе экономической ценности создаваемых благ. Его метод — диалектический и исторический анализ капиталистической системы — позволил раскрыть механизмы эксплуатации труда и формирования прибавочной стоимости [Маркс, 2011]. Эти фундаментальные идеи заложили основу для понимания того, что развитие навыков работников и эффективная организация труда напрямую связаны с экономическим прогрессом.

Параллельно с экономической мыслью формировались и основы научного менеджмента, фокусировавшиеся на рациональной организации труда. Макс Вебер, применяя историко-социологический подход, разработал идеальный тип бюрократической организации. Он считал, что рациональная бюрократия — иерархическая система с формализованным разделением труда и назначением на должности по заслугам — обеспечивает более эффективное и предсказуемое управление людьми. Вебер подчеркивал, что власть в организации должна основываться на компетентности, а не на статусе, и такая рациональная структура повысит лояльность и результативность сотрудников [Вебер, 2001]. Его идеи, наряду с трудами Ф. Тейлора по научному менеджменту (опиравшегося на эмпирические наблюдения и эксперименты для повышения производительности труда), заложили принципы управления персоналом в крупных организациях [Тейлор, 1991]. Таким образом, классики менеджмента признали человеческий фактор центральным элементом эффективной организации.

В начале XX века экономисты начали формализовать понятие человеческого капитала. Альфред Маршалл подчеркивал долгосрочный характер инвестиций в навыки работника и роль семьи в их развитии [Маршалл, 2010]. Позднее Теодор Шульц и другие отмечали, что рост экономики в значительной мере обусловлен накоплением знаний и умений людей [Schulz, 1960]. Окончательно концепция

оформилась в работах Гэри Беккера: в 1964 г. он представил теорию человеческого капитала, трактуя образование, обучение и даже здоровье как формы инвестиций, повышающие продуктивность индивида и приносящие доходы в будущем [Беккер, 2003]. Методологически Беккер применил неоклассический экономический анализ — он рассматривал индивидов как рациональных инвесторов, сравнивающих затраты на обучение с будущей отдачей, и подкрепил теоретические выводы эмпирическими данными о влиянии образования на заработки. Такой подход перевернул традиционное отношение к расходам на персонал: работников стали рассматривать не только как издержки, но и как актив, в который выгодно вкладывать средства для повышения конкурентоспособности организации.

Развитие макроэкономической мысли также обогатило понимание роли человеческого фактора. Джон Мейнард Кейнс, анализируя причины Великой депрессии, показал, что рынок труда не всегда сам достигает равновесия и полной занятости. В своей «Общей теории...» (1936) Кейнс теоретически обосновал, что совокупный спрос является определяющим фактором занятости, а потому государственное вмешательство необходимо для достижения полной занятости ресурсов. Его выводы, основанные на наблюдениях за реальной экономикой и статистических данных, подчеркнули: без активной макроэкономической политики значительная часть человеческого потенциала может оставаться невостребованной [Кейнс, 2022]. Таким образом, на макроуровне было признано, что эффективное управление экономикой включает меры по поддержанию занятости и развитию человеческого капитала в масштабах страны.

В XXI веке управление талантами претерпевает качественные изменения под влиянием цифровой трансформации экономики. На макроуровне эту трансформацию часто связывают с концепцией Четвёртой промышленной революции (К. Шваб), которая характеризуется стремительным внедрением цифровых технологий, размывающих границы между физической и цифровой сферой. Без углубления в макроэкономические детали отметим, что современные технологические прорывы в совокупности трансформируют системы производства и управления во всём мире, затрагивая практически каждую отрасль. Это приводит к изменению структуры рабочих мест и навыков, растёт спрос на высококвалифицированных специалистов, а конкуренция за таланты обостряется в глобальном масштабе. В таких условиях организации вынуждены пересматривать традиционные подходы к работе с персоналом, адаптируя их к цифровой эпохе [Фридман, 2025].

Современные исследования управления талантами сосредоточены на внедрении новых технологий (так называемых HRTech) в процессы управления человеческими ресурсами. HRTech подразумевает использование цифровых инструментов и программного обеспечения для автоматизации HR-функций и оптимизации работы с персоналом. В последние 5-10 лет рынок HR-технологий стремительно развивается: появляются облачные системы для управления кадрами, платформы подбора и оценки персонала, аналитические инструменты для работы с большими данными о сотрудниках и пр. Методологически исследования в этой области разнообразны. Одни авторы выдвигают концептуальные модели и дают теоретическое осмысление (например, определяют и классифицируют цифровые практики HR), другие используют прикладные методы - проводят опросы и кейс-стади внедрения технологий в организациях, измеряя их влияние на показатели эффективности. Тем не менее, общим лейтмотивом современной литературы является идея о том, что цифровые инструменты способны перевести управление талантами на новый уровень, сделав его более данными-ориентированным, оперативным и персонализированным.

Одним из направлений эволюции HR стала электронная система управления персоналом (e-HRM). Внедрение информационных систем в HR изначально сопровождалось ожиданиями значительных улучшений. Исследователи отмечали, что «электронное HRM обещало сократить издержки, улучшить качество сервисов и переориентировать работу HR-менеджеров на более стратегические задачи». Действительно, автоматизация ряда рутинных процессов позволяет HR-специалистам уделять больше внимания развитию талантов и планированию. На практике цифровизация HR привела к появлению множества решений: системы автоматического подбора (ATS) теперь самостоятельно проводят предварительный отбор резюме, корпоративные HR-порталы обеспечивают самообслуживание сотрудников по кадровым вопросам, а платформы талант-менеджмента (такие как Workday, SAP SuccessFactors и др.) интегрируют функции от рекрутинга до обучения в единое виртуальное пространство [Алексеев и др., 2016]. Таким образом, современный HR-менеджмент становится все более технологичным: организационные данные собираются и анализируются в реальном времени, что теоретически повышает обоснованность принимаемых решений в работе с персоналом.

Отдельное направление современных исследований - применение аналитики больших данных в управлении талантами. Появился даже термин *talent analytics*, означающий использование методов анализа массивов данных о персонале для улучшения HR-решений. Нокер и Сена (2019) в своем обзоре случаев отмечают, что накопление и анализ больших данных о работниках позволяет выявлять скрытые паттерны в поведении и результативности персонала. Например, с помощью статистических моделей можно прогнозировать увольнения сотрудников или определять, какие навыки способствуют лучшей продуктивности. Такие подходы, основанные на данных, уже демонстрируют рост эффективности принятия решений в HR и, как следствие, повышение эффективности всей организации. В качестве методологии авторы используют анализ практических кейсов внедрения аналитических инструментов в компаниях, идентифицируя основные направления влияния *data-driven* решений на бизнес. При этом исследователи подчёркивают и новые вызовы: широкое использование больших данных в HR ставит вопросы

об этике и приватности, требует обеспечения надежного управления данными (data governance) и формирования доверия к аналитическим моделям. Таким образом, литература акцентирует, что помимо преимуществ (точность и обоснованность HR-решений) аналитика талантов несёт и риски, связанные с конфиденциальностью данных сотрудников и прозрачностью алгоритмов.

Ещё более активно обсуждается применение искусственного интеллекта (ИИ) в управлении человеческими ресурсами. Современные исследования, обобщающие опыт последних лет, показывают, что ИИ трансформирует HR-практики по нескольким направлениям. Так, в недавнем скопинг-обзоре (Dima et al., 2024), анализировавшем 43 научные работы, выделено пять основных эффектов внедрения ИИ в HR: автоматизация рутинных задач, более эффективное использование HR-данных, расширение возможностей (augmentation) сотрудников при принятии решений, переработка рабочего контекста и трансформация социальных аспектов взаимодействия на работе. Иными словами, ИИ в HR не только берет на себя операционные функции (например, автоматический скрининг резюме или ответ на типовые запросы сотрудников через чат-ботов), но и усиливает аналитическую составляющую (предоставляя рекомендации на основе предиктивных моделей), а также меняет роли людей в организации. В частности, отмечается, что благодаря ИИ функции HR-менеджеров смещаются от административных задач к более стратегическим, а линия взаимодействия «менеджер — сотрудник» приобретает новые формы, опосредованные технологией. Однако вместе с возможностями ИИ литература фиксирует и связанные с ним вызовы - от необходимости адаптации работников к совместной работе с алгоритмами до вопросов этики ИИ (например, отсутствие biases/предвзятости при отборе персонала). Методологически исследования ИИ в HR включают как теоретические обзоры, формирующие рамочные концепции, так и прикладные эксперименты.

Появляются и эмпирические подтверждения эффективности новых технологий в управлении талантами. Например, недавнее количественное исследование на выборке компаний банковского сектора (Alnsour и соавт., 2024) проанализировало влияние ИИ на процесс найма персонала. Используя анкетный опрос 177 менеджеров и сотрудников банков, авторы статистически доказали, что внедрение инструментов ИИ в рекрутмент существенно повышает эффективность HR-процессов (снижает затраты времени и труда на подбор) и положительно сказывается на результативности организации в целом. В частности, автоматизация отбора кандидатов с помощью алгоритмов ИИ привела к ускорению закрытия вакансий и более точному подбору кадров, что, в свою очередь, отразилось на показателях организационного развития. Методология этого исследования сочетала анализ данных анкеты и статистическое моделирование (SEM), что придает убедительности полученным выводам. Подобные работы на эмпирическом материале подтверждают основные тезисы теоретиков: цифровые технологии в HR способны не только повысить операционную эффективность, но и создать стратегическое преимущество за счёт более грамотного управления человеческим капиталом.

Научная новизна политэкономического подхода к управлению талантами заключается, прежде всего, в том, что в условиях цифровой трансформации необходимо рассматривать проблему стратегического мышления сотрудника и, в особенности, руководителя в широком философско-экономическом контексте [Аронов, 2016]. В отличие от существующих исследований следует сделать акцент на интеграции цифровых технологий в практику управления персоналом и на преодолении разрыва в компетенциях HR-специалистов по профотбору, привлечению, удержанию, обучению, развитию, социально-трудовой адаптации и управлению талантливymi сотрудниками, чей потенциал разительно отличается от возможностей современной машины (искусственного интеллекта, робота, программы и т. п.) [Терелянский, 2025]. Очень важно разработать оригинальную модель управления талантами, учитывающая цифровую зрелость организации и готовность персонала к внедрению инноваций. Прежде всего, следует начать с формирования подобной готовности у самих руководителей, призванных обладать стратегическим видением, трудно описываемым математическим аппаратом. Такая модель смогла бы объединить лучшие практики работы с талантами и современные HRTech-решения, что позволило бы повысить результативность процессов подбора, обучения и развития сотрудников, обладающих выраженной способностью к стратегическому мышлению, ибо именно они и только они, интеллектуальные лидеры, могут стать подлинными субъектами развития государства, экономики и общественных отношений.

Литература

1. Анисимов, О. С. Стратегия и стратегическое мышление: (Акмеол. версия) / Анисимов О. С.; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. - Москва : Агро-вестник, 1999. - 605, [1] с.
2. Аронов, А. М. Стратегическое мышление и стратегический контекст: конспект лекций / А. М. Аронов, А. Н. Петров; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. образования "Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т", Ин-т магистратуры, Специализированная каф. ПАО "Газпром". - Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2016. - 67 с.
3. Артамонова Я.С., Белобородько А.М., Фридман М.Ф. Кадровое обеспечение информационной безопасности финансового сектора в условиях перехода к цифровой экономике // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания стратегического управления.

- Монография. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С.105-117
4. Артамонова Я.С., Фридман М.Ф. Кадровое обеспечение шестого технологического уклада: стратегические приоритеты и образовательный потенциал // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания стратегического управления. Монография. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С.160-179
 5. Беккер, Г. С. Человеческое поведение: Экон. подход: Пер. с англ. / Гэри С. Беккер; [Сост., науч. ред. пер., авт. послесл. Р. И. Капелюшников]. - Москва : ГУ ВШЭ, 2003. - 670,[1] с.
 6. Белоусов Ф.А., Иванова А.К., Ноакк Н.В. Технологический суверенитет и глобальная конкуренция // Цифровая экономика. - 2024. -4(30). - С. 24-34
 7. Бехманн, Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний: монография / Г. Бехманн ; перевод с немецкого А. Ю. Антоновского [и др.]. — Москва : Логос, 2020. — 248 с.
 8. Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие: монография / Е. М. Каз, И. В. Краковецкая, Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова. — Томск: ТГУ, 2020. — 214 с.
 9. Богданова О.Н., Фридман М.Ф. Особенности управления талантами в условиях реализации принципов экологического менеджмента // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания стратегического управления. Монография. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С.246-264
 10. Вебер, М. История хозяйства: Город / Макс Вебер. - Москва: Канон-пресс-Ц : Кучково поле, 2001. - 574, [1] с.
 11. Кейнс, Д. М. Общая теория занятости, процента и денег: перевод с английского / Джон Кейнс. - Москва: Эксмо, Бомбора, 2022 (Ульяновск). - 957, [1] с.
 12. Константинов, Г. Н. Стратегическое мышление / Г. Н. Константинов. - Москва: Синтегра СМ, 2015. - 189 с.
 13. Крогерус, М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / Микаэль крогерус, Роман Чеппелер; [пер. с нем. Е. Турчаниновой]. - Москва: Олимп-Бизнес, 2016. - 180 с.
 14. Маркс, К. Капитал: критика политической экономии: сочинение Карла Маркса. - Москва: Эксмо, 2011
 15. Маршалл, А. Принципы экономической науки / Альфред Маршалл. - Москва: Бизнеском, 2010. - 12 с.
 16. Мэтьюсон, Р. Управление талантами: Руководство по выращиванию сильной команды / Р. Мэтьюсон. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 232 с.
 17. Роберт, М. Новое стратегическое мышление / Майкл Роберт; [пер. с англ. Михайловской Е. В., Фоминой И. Н.]. - Москва: Поколение, 2006. - 314 с.
 18. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов: перевод с английского / Адам Смит. - Москва: АСТ, 2022. - 1068, [3] с.
 19. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; Пер. с англ. А. И. Зак. - Москва: Журн. "Контроллинг" : Изд-во стандартов, 1991. - 104 с.
 20. Терелянский, П.В. Как искусственный интеллект разрушит экономику и уничтожит человечество // Цифровая экономика. - 2025. -1(31). - С.53-63
 21. Тузиков, А. В. Цифровая трансформация. Основные понятия и терминология : сборник научных трудов / А. В. Тузиков. — Минск: Белорусская наука, 2020. — 267 с.
 22. Тузиков, А. Р. Социология таланта / А. Р. Тузиков, Р. И. Зинурова. — Казань: КНИТУ, 2022. — 96 с.
 23. Управление талантами: дайджест: сборник научных трудов / В. С. Катькало, С. В. Киселев, М. В. Иванющенко [и др.]; под редакцией В. С. Катькало, М. В. Иванющенко. — Москва: Высшая школа экономики, 2023. — 112 с.
 24. Управление талантами и трансформация корпоративной культуры. Материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск): материалы конференции / под редакцией О. Б. Алексеев [и др.]. — Томск: ТГУ, 2016. — 244 с.
 25. Фридман, М.Ф. Кадровая политика цифровой экономики в условиях глобализации стратегического управления // Бизнес, власть и общество: философско-экономические основания стратегического управления. Монография. Под ред. М.Ф. Фридмана. Электронное издание. – М.: Издательство «Перо», 2025. – С. 93-105
 26. Цифровая экономика и системная цифровая трансформация: монография / А. С. Копырин, Е. В. Видищева, В. В. Коваленко [и др.]; под редакцией А. С. Копырина. — Сочи: СГУ, 2023. — 196 с.
 27. Цифровая трансформация социально-экономического развития региона: монография / ответственные редакторы З. Э. Сабирова, О. В. Сидорова. — Уфа: БАГСУ, 2022. — 446 с.
 28. Цифровые технологии и устойчивое развитие региона: монография / под редакцией О. Л. Некрасовой. — Донецк: ДонГУ, 2024. — 311 с.
 29. Schulz T. Capital Formation bi Edukathion // Journal of Politikal Economu. – 1960, p.25.

References

1. Anisimov, O. S. Strategiya i strategicheskoye myshleniye: (Akmeol. versiya) / Anisimov O. S.; Ros. akad. gos. sluzhby pri Prezidente RF. - Moskva : Agro-vestnik, 1999. - 605, [1] s.
2. Aronov, A. M. Strategicheskoye myshleniye i strategicheskii kontekst: ko spekt lektsiy / A. M. Aronov, A. N. Petrov; M-vo obrazovaniya i nauki Ro siyskoy Federatsii, Federal'noye gos. byudzhethnoye obrazovatel'noye uc rezhdeniye vyssh. Obrazovaniye "Sankt-Peterburgskiy gos. ekonomicheskii un-t", In-t magistratury, Spetsializirovannaya kaf. PAO «Gazprom». - Sankt-Peterburg: Izd-vo Sankt-Peterburgskogo gos. Ekonomicheskoye un-ta, 2016. - 67 s.
3. Artamonova YA.S., Beloborod'ko A.M., Fridman M.F. Kadrovoye obespecheniye informatsionnoy bezopasnosti finansovogo sektora v usloviyakh perek oda k tsifrovoy ekonomike // Biznes, vlast' i obshchestvo: filosofsko-ekonomicheskkiye osnovy upravleniya. Monografiya. Pod red. M.F. Fridmana. Elektronnoye izdaniye. - M.: Izdatel'stvo «Pero», 2025. - S.105-117.
4. Artamonova YA.S., Fridman M.F. Kadrovoye obespecheniye shestogo tekhnologicheskogo uklada: strategicheskkiye prioritety i obrazovatel'nyy potentsial // Biznes, vlast' i obshchestvo: filosofsko-ekonomicheskkiye osnovy operativnogo upravleniya. Monografiya. Pod red. M.F. Fridmana. Elektronnoye izdaniye. - M.: Izdatel'stvo «Pero», 2025. - S.160-179.
5. Bekker, G. S. Chelovecheskoye povedeniye: Ekon. podkhod: Per. s angl. / Geri S. Bekker; [Sost., nauch. red. per., avt. poslesl. R. I. Kapelyushnikov]. - Moskva : GU VSHE, 2003. - 670,[1] s.
6. Belousov F.A., Ivanova A.K., Noakk N.V. Tekhnologicheskii suverenitet i global'naya konkurentsia // Tsifrovaya ekonomika. - 2024. -4(30). - S. 24-34
7. Bekhmann, G. Sovremennoye obshchestvo: obshchestvo riska, informatsionnoye obshchestvo, obshchestvo znaniy: monografiya / G. Bekhmann; perevod s nemetskogo YU. Antonovskogo [i dr.]. - Moskva: Logos, 2020. - 248 s.
8. Biznes-modeli kompaniy i ustoychivoye razvitiye: monografiya / Ye. M. Kaz, I. V. Krakovetskaya, Ye. V. Nekhoda, N. A. Redchikova. - Tomsk: TGU, 2020. - 214 s.
9. Bogdanova O.N., Fridman M.F. Osobennosti upravleniya talantami v usloviyakh realizatsii ekologicheskogo menedzhmenta // Biznes, vlast' i obshchestvo: filosofsko-ekonomicheskkiye osnovaniya upravleniya upravleniyem. Monografiya. Pod red. M.F. Fridmana. Elektronnoye izdaniye. - M.: Izdatel'stvo «Pero», 2025. - S.246-264.
10. Veber, M. Istoriya khozyaystva: Gorod / Maks Veber. - Moskva: Kanon-press-TS: Kuchkovo pole, 2001. - 574, [1] s.
11. Keynes, D. M. Obshchaya teoriya poteryannosti, protsentov i deneg: perevod s angliyskogo / Dzhon Keynes. - Moskva: Eksmo, Bombora, 2022 (Ul'yanovsk). - 957, [1] s.
12. Konstantinov, G. N. Strategicheskoye myshleniye / G. N. Konstantinov. - Moskva: Integr SM, 2015. - 189 s.
13. Krogerus, M. Kniga resheniy. 50 modeley upravleniya myshleniyem / Mikael' Krogerus, Roman Cheppeler; [per. s nem. Ye. Turchaninovoy]. - Moskva: Olimp-Biznes, 2016. - 180 s.
14. Marks, K. Kapital: kritika politicheskoy ekonomii: sochineniye Karla Marksa. - Moskva: Eksmo, 2011.
15. Marshall, A. Printsipy ekonomicheskoy nauki / Al'fred Marshall. - Moskva: Bizneskom, 2010. - 12 s.
16. Met'yuson, R. Upravleniye talantami: Rukovodstvo po razvitiyu nezavisimoy komandy / R. Met'yuson. - Moskva : Al'pina Pablisher, 2020. - 232 s.
17. Robert, M. Novoye strategicheskoye myshleniye / Maykl Robert; [per. s angl. Mikhaylovskoy Ye. V., Fominoy I. N.]. - Moskva: Pokoleniye, 2006. - 314 s.
18. Smit, A. Issledovaniye prirody i prichin bogatstva narodov: perevod s angliyskogo / Adam Smit. - Moskva: AST, 2022. - 1068, [3] s.
19. Teylor, F. U., Printsipy nauchnogo menedzhmenta / kontroliruyet Frederik Uinslou; Per. s angl. A. I. Zak. - Moskva: Zhurn. "Kontrolling" : Izd-vo standartov, 1991. - 104 s.
20. Terelyanskiy, P.V. Kak iskusstvennyy intellekt razrushayet mirovoye soobshchestvo i unichtozhit chelovechestvo // Tsifrovaya ekonomika. - 2025. -1(31). - S.53-63
21. Tuzikov, A. V. Tsifrovaya transformatsiya. Osnovnyye ponyatiya i terminologiya: sbornik nauchnykh trudov / A. V. Tuzikov. - Minsk: Belorusskaya nauka, 2020. - 267 s.
22. Tuzikov, A. R. Sotsiologiya talanta / A. R. Tuzikov, R. I. Zinurova. - Kazan': KNITU, 2022. - 96 s.
23. Upravleniye talantami: daydzhest: sbornik nauchnykh trudov / V. S. Kat'kalo, S. V. Kiselev, M. V. Ivanyushchenkova [i dr.]; pod redaktsiyey V. S. Kakkalo, M. V. Ivanyushchenkovoy. - Moskva : Vysshaya shkola ekonomiki, 2023. - 112 s.
24. Upravleniye talantami i transformatsiya korporativnoy kul'tury. Materialy mezhdunarodnykh konferentsiy «HR-trend 2015: upravleniye talantami i transformatsiya korporativnoy kul'tury» (13–14 noyabrya 2015 g., g. Tomsk): materialy konferentsii pod redaktsiyey O. B. Alekseyev [i dr.]. - Tomsk: TGU, 2016. - 244 s.
25. Fridman, M.F. Kadrovaya politika tsifrovoy ekonomiki v usloviyakh globalizatsii upravleniya // Biznes, vlast' i obshchestvo: filosofsko-ekonomicheskkiye osnovaniya upravleniya upravleniyem. Monografiya. Pod red. M.F. Fridmana. Elektronnoye izdaniye. - M.: Izdatel'stvo «Pero», 2025. - S. 93-105
26. Tsifrovaya ekonomika i sistemnaya tsifrovaya transformatsiya: monografiya / A. S. Kopyrin, Ye. V. Vidishcheva, V. V. Kovalenko [i dr.]; pod redaktsiyey A. S. Kopyrina. - Sochi : SGU, 2023. - 196 s.

27. Tsifrovaya transformatsiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regiona: monografiya / otvetstvennyye redaktory Z. E. Sabirova, O. V. Sidorova. — Ufa : BAGSU, 2022. — 446 s.
28. Tsifrovyye tekhnologii i ustoychivoye razvitiye regiona: monografiya / pod redaktsiyey O. L. Nekrasovoy. — Donetsk: DonGU, 2024. — 311 s.
29. Shul'ts T. Formirovaniye kapitala bi obrazovaniya // Zhurnal politicheskoy ekonomiki. — 1960, s.25.

Ключевые слова:

цифровая трансформация, цифровизация, цифровая экономика, стратегическое управление, управление талантами

*Иванов Никита Максимович, e-mail: zoomzoob@gmail.com, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 119571, город Москва, пр-кт Вернадского, д. 82 стр. 1
ORCID ID: 0009-0009-5027-2294*

*Фридман Михаил Феликсович, e-mail: mtfree79@mail.ru профессор кафедры «Экономическая теория и политика» факультета финансов Института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, доктор философских наук, кандидат педагогических наук, 119571, город Москва, пр-кт Вернадского, д. 82 стр. 1
ORCID ID: 0000-0002-1430-967X*

*Хасанов Магомед Туркочевич, e-mail: mkhasanov-01@mail.ru, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 119571, город Москва, пр-кт Вернадского, д. 82 стр. 1
ORCID ID: 0009-0008-1437-566X*

*Ivanov Nikita Maksimovich, e-mail: zoomzoob@gmail.com Postgraduate student at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow
ORCID ID: 0009-0009-5027-2294*

*Fridman Mikhail Feliksovich, e-mail: mtfree79@mail.ru Professor of the Department of Economic Theory and Politics, Faculty of Finance, Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Doctor of Philosophy, Candidate of Pedagogical Sciences, Moscow
ORCID ID: 0000-0002-1430-967X*

*Khasanov Magomed Turkoevich, e-mail: mkhasanov-01@mail.ru Postgraduate student at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow
ORCID ID: 0009-0008-1437-566X*

Nikita Ivanov, Mikhail Fridman, Magomed Khasanov, Strategic Thinking of a Manager in the Context of Digital Transformation: A Political Economy Approach to Talent Management.

Keywords:

digital transformation, digitalization, digital economy, strategic management, talent management,

DOI: 10.34706/DE-2025-03-06

JEL classification: A13, A20, B40, G30, H12, M12, M38

Abstract

The modern period of development of society is characterized by a number of conditions that significantly affect the development of civilization. These include globalization, the formation of a multipolar world with increasing competition for resources, the problem of sustainable development and, of course, digitalization, which determines a new format of social relations, primarily dependent on ecology, economics and culture. Today, moving from an industrial to an information society, it becomes obvious that digital transformation is an integral part of the existing reality that determines the quality of the living environment of our contemporaries. The fourth industrial revolution has brought artificial intelligence, robotics, cloud computing, additive technologies, the Internet of things and big data into our everyday life. All these and some other high technologies clearly indicate a radical revision of approaches in economics, management and social development in general. Creativity, unlike technology, is not described by algorithms, therefore the importance of strategic thinking of a leader, based on his high intellectual, creative abilities, in the context of digital transformation is noticeably increasing, as is the relevance of studying this problem.