

## Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики\*

Новикова И. В.<sup>\*</sup>, Хворостяная А. С.

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; \*novikovaiv5@gmail.com

### РЕФЕРАТ

Таланты являются долгосрочными конкурентными преимуществами для предприятий креативной экономики. Одновременно таланты — это один из самых дорогих ресурсов, которые необходимы для реализации стратегии компании, поэтому эффективность их использования зависит от правильной стратегии развития талантов.

В данном исследовании представлены результаты анализа эффективных практик, направленных на развитие талантов внутри предприятий креативной экономики.

Задачи публикации — выявить стратегическое значение талантов для предприятий креативной экономики; провести стратегический анализ лучших практик по развитию талантов в индустрии моды.

Статья основана на теории стратегии и методологии стратегирования, разработанной под научным руководством академика В. Л. Квинта. Результаты: выявлена стратегическая роль талантов.

Выводы: без стратегирования талантов предприятия креативной экономики обречены на отсутствие долгосрочного развития.

*Ключевые слова:* стратегическое развитие, таланты, креативная экономика, индустрия моды

**Для цитирования:** Новикова И. В., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие талантов предприятий креативной экономики // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 136–145.

## Strategic Talent Development for Creative Economy Enterprises

Irina V. Novikova<sup>\*</sup>, Anna S. Khvorostyanaya

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; novikovaiv5@gmail.com

### ABSTRACT

Talent is a long-term competitive advantage for companies in the creative economy. At the same time, talents are one of the most expensive resources that are necessary for the realization of the company's strategy, so the efficiency of their use depends on the right talent development strategy.

This study presents the results of analyzing effective practices aimed at developing talent within creative economy enterprises.

Objectives: to identify the strategic importance of talent for creative economy enterprises; to strategically analyze the best practices for talent development in the fashion industry.

The article is based on the theory of strategy and strategy methodology developed under the under the scientific supervision of Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr. Sc. (Econ.) V. L. Kvint.

Results: the strategic role of talents is revealed. Conclusions: without talent strategizing creative economy enterprises are doomed to lack of long-term development.

*Keywords:* strategic development, talents, creative economy, fashion industry

\* Статья опубликована при содействии Президентского фонда культурных инициатив, проект № ПФКИ-23-2-014314.

## **Введение**

Стратегия, не обеспеченная ресурсами, не может быть реализована [1; 2]. Трудовые ресурсы являются одной из основных составляющих экономического роста компаний и отраслей. Одновременно — это значительная часть затрат производства, которую стремятся оптимизировать, заменяя компьютерными программами, роботами, искусственным интеллектом. Однако не все трудовые ресурсы можно заменить технологиями [3, с. 4.]. Дешевый низкоквалифицированный труд нерентабельно оцифровывать. Дорогой высококвалифицированный труд (таланты), создающий значительную прибавочную стоимость, оцифровать нереально из-за ограниченных возможностей современных технологий. При этом увеличение численности и качества трудовой силы позволяет развивать новые отрасли и секторы экономики, создавая рабочие места и способствуя росту доходов населения. Таланты играют стратегическую роль в создании и внедрении инноваций. Высококвалифицированные работники могут предлагать новые идеи, методы производства и различные операционные улучшения, что способствует повышению экономической и общественной эффективности, а также конкурентоспособности предприятий. Таланты формируют устойчивые конкурентные преимущества [4]. Квалифицированные и мотивированные работники способны выполнять больше работы за меньшее время, что увеличивает производительность труда и общую экономическую эффективность производства. Отсюда возрастает необходимость для компаний системно заниматься долгосрочным развитием талантов и их стратегическим управлением [5; 6].

Таланты являются ключевым элементом креативной экономики [7; 8]. Люди, обладающие творческими и интеллектуальными способностями, могут использовать свой потенциал в творческих индустриях. Трудовые ресурсы в креативной экономике характеризуются высоким уровнем образования и навыков, а также способностью быстро адаптироваться к изменениям и инновациям. Креативная экономика требует от работников гибкости, креативности, умения работать в команде и непрерывно обучаться новым навыкам. «Успех в бизнесе зависит не столько от наличия более эффективных бизнес-стратегий, сколько от наличия таланта, позволяющего эффективно реализовывать эти стратегии. Победа приходит не только от знания того, что делать; это происходит от того, что вы делаете это быстрее и лучше, чем все остальные» [9].

Индустрия моды относится к креативным индустриям — сектору экономики, в котором первостепенными являются товары и услуги, созданные в результате интеллектуальной деятельности. «Интеллектуальный капитал, как основа развития индустрии моды, является главным стратегическим активом для организаций в экономике, основанной на знаниях, поэтому компаниям особенно важно его выявлять, максимизировать и использовать» [10]. С начала XXI в. легкой промышленности и индустрии моды приходится регулярно сталкиваться с новыми вызовами и кризисами: пандемия Covid-19, глобальные экономические и политические изменения, развитие инновационных технологий, усиление ESG-стратегирования [11]. Для того чтобы оставаться актуальными для потребителей и расширять свои портфели брендов, предприятиям индустрии моды следует активно инвестировать в стратегическое развитие талантов внутри компании, которые смогут быстро и точно справляться с возникающими вызовами и не-системными рисками.

## Стратегическое значение талантов

Разнообразное понимание категории «таланты» [12; 13; 14; 15] приводит к многочисленным подходам к их управлению. На наш взгляд, общими характеристиками талантов могут стать:

- 1) невозможность их оцифровки;
- 2) невозможность эффективного функционирования компании без их участия.

Анализ трудовых ресурсов компании и выделения по данным характеристикам работников, относящихся к группе «таланты», позволит построить правильную кадровую стратегию, соответствующую генеральному стратегическому направлению развития компании.

Талант — это развитая компетенция, выраженная в конкретных действиях, включающая знания и умения, приобретаемые и воспитываемые в течение жизни, а также способности и личностные характеристики, обладающие большей устойчивостью и меньшей изменчивостью [16]. Таланты являются источником жизненной силы креативной экономики. Их вклад имеет важное значение для поддержания и стратегического развития креативных индустрий, которые приобретают все большее значение в мировой экономике [17]. В 1997 г. в научном дискурсе возник термин «война за таланты», который был придуман Стивеном Хэнкином из консалтингового агентства McKinsey & Company<sup>1</sup>. В 2001 г. вышла книга «Война за таланты», в которой было показано, что «по мере того как экономика становится все более основанной на знаниях, дифференциальная ценность высокоталантливых людей продолжает расти» [18].

В 2023 г. ведущая мировая компания по разработке решений для управления персоналом Manpower Group опросила 40 077 работодателей в 41 стране по вопросам дефицита талантов в мире<sup>2</sup>.

В результате проведенного опроса было определено, что в исследуемом периоде максимальная нехватка талантов составляла 77% в 2023 г. По прогнозам в 2024 г. данный показатель сократится до 75% (рис. 1).

На предприятиях разных размеров наблюдаются различия в доле дефицита талантов (рис. 2).

Минимальная доля дефицита талантов на малых предприятиях связана прежде всего с высокой гибкостью и мобильностью данных компаний, которые оперативно перестраивают свои стратегии развития, в том числе и кадровые. Это способствует своевременному привлечению и удержанию талантов, созданию им желаемых условий функционирования. Максимальный дефицит талантов в крупных компаниях прежде всего связан со значительной потребностью предприятий в сотрудниках, которые система профессиональной подготовки не успевает готовить в необходимых объемах, а также влияние оказывает консерватизм, сложная подвижность управленческих решений и негибкая организационная структура.

В отраслевом разрезе дефицит талантов тоже имеет различные показатели (рис. 3).

Максимальный дефицит талантов в здравоохранении связан одновременно с появлением современных технологий, на которых необходимо работать высококвалифицированным кадрам, отставанием системы профессионального образования в подготовке востребованных специалистов, а также снижением привлекательности данной сферы на рынке труда по разным причинам.

<sup>1</sup> Attracting and retaining the right talent // Global management consulting | McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent> (дата обращения: 02.01.2024).

<sup>2</sup> Глобальная нехватка талантов 2024 // Журнал Manpower group [Электронный ресурс]. URL: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (дата обращения: 20.06.2024).

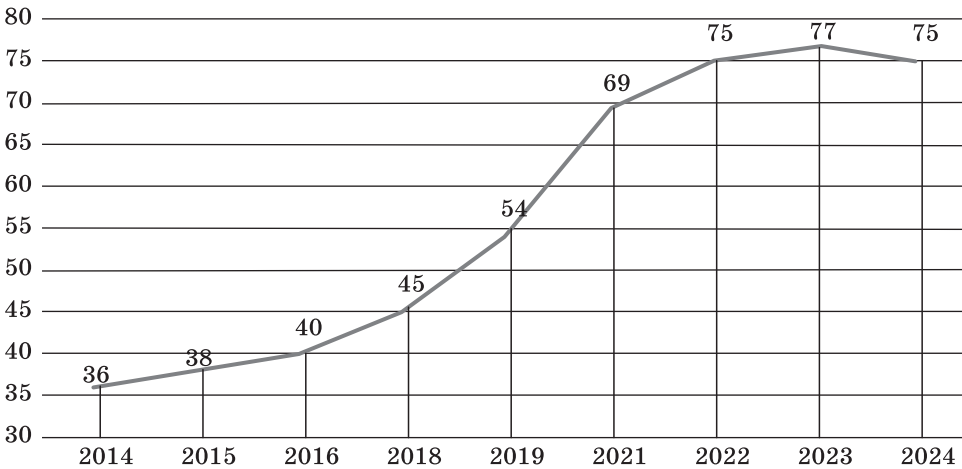


Рис. 1. Динамика глобальной нехватки талантов, в %  
 Fig. 1. Dynamics of the global talent shortage, as a percentage

Источник: Глобальная нехватка талантов 2024 // Журнал Manpower group [Электронный ресурс]. URL: <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage> (дата обращения: 20.06.2024).

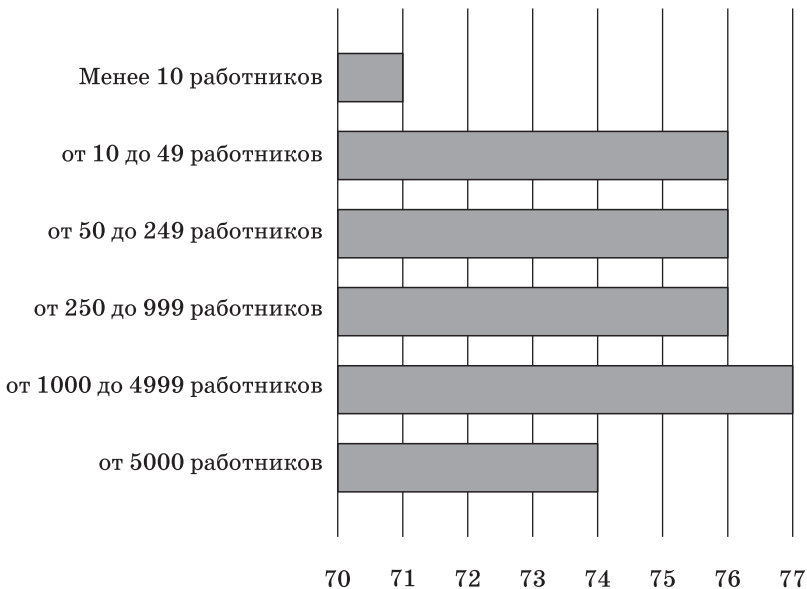


Рис. 2. Нехватка талантов в зависимости от размеров предприятий  
 Fig. 2. Lack of talent depending on the size of enterprises

Источник: Глобальная нехватка талантов 2024.

В зависимости от страны дефицит талантов также различается (см. таблицу). В данном случае факторами могут являться либо повышенный спрос на таланты, связанный с бурным экономическим и технологическим развитием, либо недостаточное предложение талантов, основанное на несоответствующей подготовке кадров.



Рис. 3. Дефицит талантов в отраслевом разрезе, в процентах  
 Fig. 3. Talent shortage by industry, as a percentage

Источник: Глобальная нехватка талантов 2024.

Таблица

**Дефицит талантов в разрезе стран, в %**  
 Table. Talent shortage by country, as a percentage

Страна	%	Страна	%	Страна	%
США	70	Греция	82	Италия	75
Мексика	68	Ирландия	81	Бельгия	74
Бразилия	80	Португалия	81	Тайвань	73
Аргентина	76	Канада	80	Венгрия	73
Австралия	78	Сингапур	80	Швейцария	73
Китай	69	Румыния	79	Нидерланды	71
Индия	81	Словакия	79	Гватемала	71
Швеция	77	Гонконг	79	Коста-Рика	70
Франция	80	Испания	78	Норвегия	69
Германия	82	Пуэрто-Рико	78	Польша	66
Израиль	82	Австрия	78	Перу	65
Великобритания	80	Южная Африка	76	Панама	65
Япония	85	Турция	76	Финляндия	59

Креативная индустрия основывается на креативности талантов. Потеря работников, формирующих и реализующих основную бизнес-идею компании, мо-

жет привести к появлению новых конкурентов, а также к банкротству предприятия.

### Вызовы стратегического развития талантов в креативной экономике

При стратегировании лидерам предприятия необходимо решить важнейшую дилемму: развивать необходимые для реализации стратегии требуемые навыки у имеющегося персонала, или нанимать новых уже подготовленных сотрудников [18].

Предприятия креативной экономики при долгосрочном развитии талантов и при поиске новых перспективных сотрудников сталкиваются со следующими вызовами.

1. *Высокий уровень конкуренции.* При найме сотрудников представители отраслей креативной экономики конкурируют с другими отраслями, иногда более высокооплачиваемыми секторами креативной экономики, например, индустрией программного обеспечения. Представители технических и научных специальностей привлекательны для индустрии моды, дизайна, архитектуры тем, что они способствуют созданию принципиально новых инновационных продуктов. После продолжительного кризиса, вызванного эпидемией COVID-19, в 2023 г. глобальная индустрия моды вновь столкнулась со снижением темпов роста, среди причин которого консалтинговое агентство McKinsey & Company выделило гиперинфляцию и депрессивные настроения клиентов, вызванные нестабильной политико-экономической ситуацией в мире<sup>1</sup>, тогда как на фоне развития технологий искусственного интеллекта IT-компании показывают только рост<sup>2</sup>. Основные рекомендации представителям легкой промышленности и индустрии моды, которые хотят развивать таланты внутри отрасли, были сформированы изданием *The Business of Fashion* и международным исследовательским агентством McKinsey & Company. Из опроса, проведенного среди работников модной сферы, следует, что 51% специалистов отрасли оценили уровень вознаграждений за работу как «плохой» или «очень плохой», а 34% заявили, что хотели бы перейти в другую сферу<sup>3</sup>. Текущий уровень финансовой мотивации их не устраивает, как и не соблюдение отрасли принципов более актуальной ESG-повестки. Таким образом, для привлечения и развития компетенций талантливых специалистов, представителям индустрии моды следует увеличить зарплаты и соответствовать стратегическим принципам ESG-производства.

2. *Культурный риск-фактор.* Мировую экономику последних пяти лет можно охарактеризовать как нестабильную и зависимую от внешних обстоятельств, что неминуемо влияет на индустрию моды. В упомянутом отчете агентства McKinsey & Company специалисты предсказывали, что в 2023 г. сектор предметов роскоши вырастет на 5–10% в силу резкого восстановления китайской экономики, а привычный европейский рынок, напротив, покажет умеренный рост в 3–8%. Данный прогноз вполне оправдался. Страны АТР стабильно показывают позитивную динамику роста, следовательно, теперь брендам следует отойти от западной культурной парадигмы, чтобы завоевать большую платежеспособную

<sup>1</sup> The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather // Global management consulting | McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-archive-section-header-2023> (дата обращения: 03.01.2024).

<sup>2</sup> Акции Microsoft поставили рекорд после прогноза о годовом доходе от ИИ от 10 млрд долл. // Forbes.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/491031-akcii-microsoft-postavili-rekord-posle-prognoza-o-godovom-dohode-ot-ii-ot-10-mlrd> (дата обращения: 03.01.2024).

<sup>3</sup> The State of Fashion 2022: как изменится мода в следующем году // Журнал Beinopen [Электронный ресурс]. URL: <https://beinopen.ru/article/the-state-of-fashion-2022> (дата обращения: 03.01.2024).

аудиторию в странах с формирующимся рынком. В силу изменений в мировой экономике и политике акторам индустрии моды следует искать таланты не только в Европе и США, но и в странах Азии, чтобы создавать коммерческие продукты и услуги, а также рекламные кампании с учетом локальных культурных особенностей и стратегического культурного риск-фактора [19]. В этом стратегическом направлении уже развиваются бренды Louis Vuitton и Gucci, которые приглашают корейских лидеров мнений («айдолов») на показы и делают их своими амбассадорами для достижения целей своей коммуникационной стратегии<sup>1</sup>.

### **Анализ лучших практик стратегического развития талантов индустрии моды**

Ю.Г. Одегов считает, что «управление талантами может рассматриваться как область HR-менеджмента, занимающаяся привлечением высококвалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, а также удержанием персонала для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса; а также как выявление и развитие специалистов, владеющих профессионально ценными качествами и навыками, которые они с высокой эффективностью проявляют в работе» [20]. Для привлечения и удержания талантов должны создаваться удовлетворяющие потребности сотрудников условия [21; 22; 23; 24]. Особая среда, основанная на сформированной креативной корпоративной культуре, формирует инновационность талантов [25; 26]. Компании должны концентрироваться не только на поиске и привлечении талантливых будущих сотрудников, но и на глубоком развитии компетенции у уже сформированного штата работников.

Для стратегического развития и удержания талантов предприятия индустрии моды создают собственные образовательные проекты, а также сотрудничают с ведущими университетами мира. Например, группа компаний LVMH в 2014 г. инициировала премию, направленную на выявление и поддержку молодых талантливых дизайнеров — LVMH Prize for Young Fashion Designers. Победители получают денежный приз в размере 300 000 евро и персональную помощь в развитии профессиональных компетенций<sup>2</sup>. Однако, чтобы оставаться востребованными на рынке, модным предприятиям следует развивать таланты не только дизайнеров, но и создателей инноваций. Трансфер технологий активно практикуется в группе компаний LVMH. Она инициировала программу поддержки талантливых предпринимателей и разработчиков: бизнес-инкубатор «Дом стартапов», в котором ежегодно участвуют 50 создателей международных инновационных сервисов<sup>3</sup> и инициатива, поощряющая предпринимательство в индустрии роскоши «DARE» для развития талантов посредством командной разработки открытых инноваций.

Корпорация Kering практикует индивидуальный подход к каждому сотруднику, а также предоставляет для работы различные ресурсы, что позволяет реализовывать творческий потенциал работников и заботиться об окружающей среде в соответствии с их ESG-приоритетами.

<sup>1</sup>31 K-POP IDOLS AND GROUPS WHO ARE NOW AMBASSADORS FOR LUXURY BRANDS IN 2023 // BURO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.buro247.my/fashion/trends/k-pop-idols-brand-ambassadors-for-fashion-houses.html> (дата обращения: 03.01.2024).

<sup>2</sup>The LVMH Prize for Young Fashion Designers // LVMH. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/leadership-entrepreneurship/the-lvmh-prize-for-young-fashion-designers-initiative-lvmh/> (дата обращения: 08.06.2024).

<sup>3</sup> Лидерство и предпринимательство // LVMH. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lvmh.ru/группа/обязательства-lvmh/лидерство-и-предпринимательство/la-maison-des-startups-инициатива-lvmh/> (дата обращения: 08.06.2024).

Институт наставничества популярен для развития талантов отрасли. Фонд CFDA/Vogue Fashion Fund, нацеленный на поиск и поддержку начинающих дизайнеров, предоставляет финансовые гранты и наставничество от признанных профессионалов отрасли<sup>1</sup>. Стипендиальная программа Gucci Change makers предоставляет стипендии студентам из разных стран, которые хотят сделать карьеру в сфере моды, а также возможности для наставничества и стажировки<sup>2</sup>. Программы наставничества Prada Group направлены на воспитание молодых талантов посредством наставничества и обучения, предоставление им навыков, необходимых для достижения успеха на рынке<sup>3</sup>.

## Заключение

Креативная индустрия активно развивается, поэтому следует особенно тщательно подходить к стратегическому развитию талантов предприятий данной отрасли. Стратегически инвестирование в поиск, развитие и удержание квалифицированных и мотивированных сотрудников дает компании сильную команду, которая способна приносить большую прибыль.

Инструментами, помогающими индустрии моды управлять талантами, являются: привлечение сотрудников из разных стран, создание собственных образовательных институций, увеличение заработных плат и соответствие трендам EGS-повестки, построение гибких карьерных лестниц, формирование привлекательных графиков работы, позволяющих сочетать время работы и отдыха, а также саморазвития; расширение участия в бизнесе за счет поддержки реализации собственных инициатив. Индустрии моды необходимо поддерживать не только талантливых творцов (бренд-менеджеров, дизайнеров, художников, режиссеров), но и создателей технологий, фэшн- и бренд-стратегов, которые могут изменить отрасль концептуально.

## Литература

1. *Квинт В. Л.* Концепция стратегирования. В 2-х т. СПб. : СЗИУ РАНХиГС. 2019. Т. 1. 132 с.
2. *Квинт В. Л.* Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир. 2018. 160 с.
3. *Polanyi M.* The Tacit Dimension. — Chicago, IL: University of Chicago Press. 2009. P. 4
4. *Porter M. E.* Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY : Free Press. 1985.
5. *Новикова И. В.* Стратегический лидер в цифровой экономике: роль, качества и характеристики. Социально-трудовые исследования. 2021. № 4(45). С. 150–160. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160
6. *Новикова И. В.* Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия. Экономика в промышленности / Russian Journal of Industrial Economics. 2018. 11(4): 318-326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
7. *Howkins J.* The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. Penguin Global. 2001.
8. *Florida R.* The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. Basic Books. 2002.
9. *Хворостяная А. С.* Стратегирование индустрии моды: теория и практика. Санкт-Петербург: Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС. 272 с. (Библиотека стратега). 2021.

<sup>1</sup>About // CFDA [Электронный ресурс]. URL: <https://cfda.com/programs/designers/cfdavogue-fashion-fund> (дата обращения: 08.06.2024).

<sup>2</sup>Gucci Change makers North America // Equilibrium [Электронный ресурс]. URL: <https://equilibrium.gucci.com/ru/gucci-changemakers-north-america-scholarship-programs/> (дата обращения: 08.06.2024).

<sup>3</sup>Prada Group inclusion // Prada Group [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pradagroup.com/en/news-media/news-section/prada-group-diversity-equity-and-inclusion.html> (дата обращения: 08.06.2024).

10. *Steven T. Hunt* Commonsense Talant Management. Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance. US. Wiley. 2014. P. 15
11. *Khvorostyanaya A. S.* Textile and apparel enterprises sustainable development strategy: International and domestic experience. E3S Web of Conferences, Vol. 460, P. 1–6, EDP Sciences (France). 2023.
12. *Campion M.* Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling [Text] / M. Campion, A.A. Fink, B.J. Ruggenberg, R.B. Odman // *Personnel Psychology*. 2011. P. 225–262.
13. *Naqvi F.* Competency Mapping and Managing Talent // *The Insfain Journal of Management Review*. 2009. Vol. 8. N 1. P. 85–94.
14. *Ulrich D.* The talent trifecta. Development and Learning in Organizations: An International Journal. Volume 22, Issue 2. 2008.
15. *Stahl G., Björkman I., Farndale E., Morris S.* etc. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53, P. 25-42. MIT Sloan Management Review. 53. P. 25–32.
16. *Mäkelä K., Björkman I. & Ehrnrooth M.* (2010). How do MNCs establish their talent? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent. *Journal of World Business*. 45. 134–142.
17. *Одегов Ю.Г.* Управление талантами – реальность современного менеджмента // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2015. № 1. С. 92–99. EDN TKKURD
18. *Steven T. Hunt* Commonsense Talant Management. Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance. 2014. US Wiley.
19. *Новикова И. В., Самойбекова З. К.* Современные технологии стратегического управления персоналом в условиях инновационного развития предпринимательских структур // *Управленческое консультирование*. 2024. № 1. С. 84–95. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-1-84-95
20. *Khvorostyanaya A.* Textile and apparel enterprises sustainable development strategy: focus on ecologic monitoring strategic communications. In *E3S Web of Conf.* (Vol. 531, p. 04022). 2024. DOI: 10.1051/e3sconf/202453104022
21. *Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels E.* (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*. 3. 44–57.
22. *Gladwell M.* Outliers: The Story of Success. Little, Brown and Company. 2008.
23. *Sternberg R. J.* (Ed.). *Talent and Creativity: Handbook of Gifted Education*. Cambridge University Press. 2000.
24. *Simonton D. K.* *Creativity in Science: Chance, Logic, Genius, and Zeitgeist*. Cambridge University Press. 2004.
25. *Gladwell M.* Outliers: The Story of Success. Little, Brown and Company. 2008.
26. *Roberts J. G., & Singleton R. A.* *Cultivating Scientific Talent: Science Education and the Development of Scientific Talent*. Routledge. 2006.
27. *Csikszentmihalyi M.* (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial. 1996.

#### Об авторах:

**Новикова Ирина Викторовна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, профессор Высшей школы государственного администрирования Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; novikovaiv5@gmail.com

**Хворостяная Анна Сергеевна**, кандидат экономических наук, Ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова; доцент кафедры экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова; khvorostyanayaas@gmail.com

#### References

1. Kvint V.L. The concept of strategizing. In 2 volumes St. Petersburg : SZIU RANHiGS. [SZIU RANHiGS]. 2019. Vol. 1. 132 p.
2. Kvint V.L. Theory and practice of strategizing. Tashkent: Tasvir. 2018. 160 p.
3. Polani M. Implicit measurement. Chicago, IL: University of Chicago Press. 2009. P. 4
4. Porter M. E. Competitive advantage: creating and maintaining superior performance. New York : Free Press. 1985.

5. Novikova I.V. Strategic leader in the digital economy: role, qualities and characteristics. *Social and labor research*. 2021. No. 4(45). P. 150–160. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-45-4-150-160
6. Novikova I. V. Strategic management of the company's human resources. *Russian Journal of Industrial Economics [Ekonomika v promyshlennosti]*. 2018. 11(4). P. 318–326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326
7. Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Global. 2001.
8. Florida R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Basic Books. 2002.
9. Hovorostyanaya A. S. *Strategizing the fashion industry: theory and practice*. St. Petersburg: Northwestern Institute of Management – branch of RANEPa. 272 p. (Strategist's Library). 2021.
10. Steven T. Hunt *Commonsense Talant Management. Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance*. US. Wiley. 2014. P. 15.
11. Khvorostyanaya A. S. Textile and apparel enterprises sustainable development strategy: International and domestic experience. *E3S Web of Conferences*, Vol. 460, P. 1–6, EDP Sciences (France). 2023.
12. Campion M. *Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling [Text] / M. Campion A. A. Fink B. J. Rugeberg R. B. Odman // Personnel Psychology*. 2011. P. 225–262.
13. Naqvi F. Competency Mapping and Managing Talent // *The Insfain Journal of Management Review*. 2009. Vol. 8. N 1. P. 85–94.
14. Ulrich D. The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Volume 22, Issue 2. 2008.
15. Stahl G., Björkman I., Farndale E., Morris S. etc. Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53. 2012. P. 25–42. *MIT Sloan Management Review*, 53. P. 25–32.
16. Mäkelä K., Björkman I. & Ehrnrooth M. (2010). How do MNCs establish their talent? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent. *Journal of World Business*, 45. P. 134–142.
17. Odegov Yu. G. Talent management — the reality of modern management // *Bulletin of Omsk University. Series: Economics*. 2015. No. 1. P. 92–99. EDN TTKURD
18. Steven T. Hunt *Commonsense Talant Management. Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance*. 2014. US Wiley.
19. Novikova I.V., Samaibekova Z. K. Modern technologies of strategic personnel management in the conditions of innovative development of entrepreneurial structures // *Administrative consulting. [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2024. No. 1. P. 84–95. DOI: 10.22394/1726-1139-2024-1-84-95
20. Khvorostyanaya A. Textile and apparel enterprises sustainable development strategy: focus on ecologic monitoring strategic communications. In *E3S Web of Conf. (Vol. 531, p. 04022)*. 2024. DOI: 10.1051/e3sconf/202453104022
21. Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels E. (1998). *The War for Talent*. The McKinsey Quarterly, 3. P. 44–57.
22. Gladwell M. *Outliers: The Story of Success*. Little, Brown and Company. 2008.
23. Sternberg R. J. (Ed.). *Talent and Creativity: Handbook of Gifted Education*. Cambridge University Press. 2000.
24. Simonton D. K. *Creativity in Science: Chance, Logic, Genius, and Zeitgeist*. Cambridge University Press. 2004.
25. Gladwell M. *Outliers: The Story of Success*. Little, Brown and Company. 2008.
26. Roberts J. G., & Singleton R. A. *Cultivating Scientific Talent: Science Education and the Development of Scientific Talent*. Routledge. 2006.
27. Csikszentmihalyi M. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial. 1996.

#### **About the authors:**

**Irina V. Novikova**, Dr. Sc. in Economics, Professor at the Economic and Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University's Moscow School of Economics, professor at School of Public Administration and a leading researcher at the Center for Strategic Studies at the Institute of Mathematical Research of Complex Systems under Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); novikovaiv5@gmail.com

**Anna S. Khvorostyanaya**, PhD in Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Research of the Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>; khvorostyanayaas@gmail.com