DOI: 10.12731/2227-930X-2018-4-37-54

УДК 334.02

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Волкова И.А., Мустафаева Э.С.

Внедрение стратегического планирования в условиях перехода к цифровой экономике предоставляет организациям возможность максимально быстро подстроиться под условия внешней среды и эффективно в ней функционировать. Для реализации стратегического планирования необходимо применение ряда простых и доступных инструментов. Эти инструменты позволяют организации оценить ее внутреннюю и внешнюю среду и на основе этой оценки разработать эффективную и гибкую стратегию на долгосрочный период.

В связи с этим в современных условиях развития цифровой экономики одной из важных проблем прикладного характера в организациях любой отрасли становится разработка методологических и методических основ стратегического планирования в организации.

В данной статье на примере одной из финансовых организаций города Нижневартовск авторами разработана методика интегрированной оценки стратегической деятельности службы управления персоналом в условиях перехода к цифровой экономике, а также проведен всесторонний анализ деятельности службы управления персоналом.

Целью исследования стало формирование методики интегрированной оценки стратегической деятельности службы управления персоналом.

Объектом исследования выступает система стратегического планирования в деятельности службы управления персоналом.

Предметом исследования стали направления и способы применения инструментов стратегического планирования в деятельности службы управления персоналом.

Методы: *при проведении исследований использованы методы: монографический, аналитический, абстрактно-логический, сравнения, количественного и качественного анализа и др.*

Результаты: *сформирована методика интегрированной оценки стратегической деятельности службы управления персоналом.*

Область применения результатов: *полученные результаты целесообразно применять для оценки деятельности службы управления персоналом коммерческих организаций.*

Ключевые слова: *стратегическое планирование; инструменты стратегического планирования; служба управления персоналом; цифровая экономика.*

ESTIMATION OF STRATEGIC ACTIVITY OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SERVICE UNDER CONDITIONS OF TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY

Volkova I.A., Mustafaeva E.S.

The introduction of strategic planning in the transition to a digital economy provides the organization to develop as quickly as possible. It is necessary to use a number of simple and accessible tools for implementation of strategic planning. These tools can help companies to build an effective and flexible strategy for a long period.

Therefore, one of the most important problems against the background of the development to the digital economy is the implementation of a methodological framework for strategic planning in an organization.

In this article, using the example of one of the financial organizations of the city of Nizhnevartovsk, the authors use the methodology of integrated assessment of the strategic activities of personnel management services against the background of transition to the digital economy.

Purpose: *the aim of the research is implementation of the methodology for integrated assessment of the strategic activities of personnel management services*

The object of the research is the system of strategic planning in the activities of personnel management services.

Subject of the research is methods of using tools of strategic planning in the activities of personnel management services.

Methods: *when conducting research, the following methods are used: monographic, analytical, abstract-logical, comparison, quantitative and qualitative analysis, etc.*

Results: *a developed methodology for integrated assessment of the strategic activities of the personnel management service.*

Scope of the results: *the results should be used to evaluate the activity of the personnel management services of commercial organizations.*

Keywords: *strategic planning; strategic planning tools; personnel management service; digital economy.*

Введение

Рыночной экономике особенно в период цифровой трансформации присуща высокая степень неопределенности, которая, как правило, связана с непредвиденными изменениями в экономической, политической и социальных сферах [1]. При данных условиях методы планирования должны регулярно совершенствоваться, соответствуя изменяющимся условиям рыночной среды в контексте цифровизации.

В эпоху цифровой экономики стратегическое планирование позволяет организации оценить свои потенциальные возможности, разработать соответствующие операционные и производственные программы на долгосрочную перспективу и обеспечить конкурентоспособность [2]. Актуальным становится применение инструментов стратегического планирования, как на уровне всей организации, так и на уровне отдельных подразделений [3]. Учитывая, что персонал играет ключевую роль в деятельности организации, целесообразным является применение данных инструментов в деятельности службы управления персоналом [4].

Результаты исследования

Эффективное стратегическое планирование в условиях цифровой экономики, когда большая часть товаров и услуг стала доступной потребителям любой страны, предоставляет организациям возможность максимально точно определить спрос целевой аудитории покупателей и сделать их своими постоянными клиентами [5]. Реализация процесса стратегического планирования предусматривает применение простых и доступных инструментов [6].

Под инструментами стратегического планирования понимается совокупность концепций, подходов, системы показателей, методов, моделей, которые применяются в процессе стратегического планирования, направленного на эффективное развитие организации в долгосрочной перспективе [7]. Классификация инструментов стратегического планирования составленная в соответствии с этапами разработки стратегии приведена в таблице 1.

Таблица 1.

Классификация инструментов стратегического планирования*

Этапы	Инструменты
Определение миссии и целей организации	Мозговой штурм, дерево целей, бизнес-инжиниринг, методы нейролингвистического программирования, методы внутреннего и внешнего PR, SMART-анализ.
Анализ внутренней и внешней среды	SWOT-анализ, конкурентный анализ, сравнительный отраслевой анализ, анализ ресурсов, конкурентный анализ по модели «5 сил» М. Портера, SNW-анализ.
Выбор стратегии	Метод Бостонской консалтинговой группы, метод «Маккинси», метод кривых освоения, модель Shell/DPM, модель ADL/LC, метод жизненного цикла товара, PIMS-анализ, анализ «Разрывов», анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, матрица «Уверенность-Открытость».
Разработка стратегии	Модель И. Ансоффа, модель Г. Стейнера, модель Д. Абеля, метод мозгового штурма, качественное развертывание планов.

*составлено авторами

Данные инструменты являются универсальными и могут применяться как для организации в целом, так и для ее подразделе-

ний в отдельности [8]. Учитывая это, для формирования методики интегрированной оценки стратегической деятельности службы управления персоналом авторы предлагают поэтапное применение таких инструментов, как дерево целей, SWOT-анализ, матрица «Уверенность-Открытость», модель Г. Стейнера на примере действующей финансовой организации города Нижневартовск.

Авторами разработана методика интегрированной оценки стратегической деятельности службы управления персоналом в условиях перехода к цифровой экономике.

Первым этапом, согласно разработанной методике, является определение целей организации и их ранжирование при помощи инструмента – Дерево целей.

Дерево целей представляет собой структурированную совокупность целей организации, построенную по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная).

Рис. 1. Дерево целей службы управления персоналом

Данная модель имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти

решение, «Ветки» – это задачи второго, третьего, четвёртого и так далее уровней [9]. На рисунке 1 представлено дерево целей службы управления персоналом организации.

Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации высококвалифицированным персоналом, способным реализовать стратегию на долгосрочную перспективу, для этого формируется организационная структура службы управления и корректируется система управления персоналом на основе закономерностей, принципов и методов, разработанных наукой и апробированных практикой.

На втором этапе оценки предложен анализ внутренней и внешней среды службы управления персоналом при помощи SWOT-анализа. Количественный и качественный метод оценки опасностей и возможностей позволяет определить факторы прямого и косвенного воздействия наиболее значимых для службы внешних факторов.

SWOT-анализ составлялся посредством метода экспертных оценок, для которого была определена группа экспертов, в составе руководителя финансовой организации, заместителя руководителя и начальника отдела управления персоналом [10].

Первый этап заключается в выделении наиболее важных параметров анализа, посредством внутреннего (сильные и слабые стороны) и внешнего (угрозы и возможности) аудита организации. В таблицах 2.1 и 2.2 представлены сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы рассматриваемой финансовой организации.

Таблица 2.1.

Сильные и слабые стороны организации

Сильные стороны	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Высококвалифицированный персонал высшего звена	+0,7	0,9	+6,3
Хорошо сформированная корпоративная культура	+0,8	0,8	+6,4
Четко сформированная программа по адаптации персонала	+0,7	0,8	+5,6
Внешний и внутренний подбор персонала	+0,6	0,7	+4,2

Окончание табл. 2.

Развитие программы по привлечению и развитию молодежи, как будущих сотрудников организации	+0,5	0,4	+2,0
Четко сформированная система мотивации и стимулирования персонала	+0,6	0,8	+4,8
Оптимизация работы специалистов посредством новых цифровых технологий.	+0,8	0,7	+5,6
ИТОГ:			+34,9
Слабые стороны	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Высокая текучесть среди менеджеров по продажам	-0,8	0,9	-7,2
Сотрудникам организации постоянно приходится адаптироваться к новому коллективу	-0,7	0,6	-4,2
Служба управления персоналом тратит много времени на наём новых сотрудников	-0,6	0,6	-3,6
Отсутствие опыта и компетенций у молодых сотрудников	-0,7	0,6	-4,2
Низкий уровень цифровых компетенций персонала организации	-0,8	0,6	-4,8
ИТОГ:			-24

С целью определения сильных и слабых сторон организации были использованы следующие параметры:

- «оценка воплощения»: слабые стороны принимают значение $(0;-1]$, сильные – $(0;+1]$;
- «оценка важности» (от 0 до 1) – определяет важность перечисленных сильных и слабых сторон для формирования конкурентоспособности организации.

Ранг каждой из сторон определяется путем перемножения параметров «оценка воплощения» и «оценка важности». Интегральная оценка конкурентоспособности организации является суммарным показателем рангов каждой из сторон. Для организации интегральная оценка, согласно данным таблицы 2.1, положительная, что говорит о преобладании сильных сторон.

Второй этап SWOT-анализа – это выявление угроз, способных подорвать позиции организации на рынке услуг и определение

возможностей по их преодолению. Результаты анализа факторов внешней среды представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Возможности и угрозы организации

Возможности	Сила	Важность	Ранг
Достижения НТП в области управления персоналом	+0,6	0,9	+5,6
Благоприятные демографическая и экономическая ситуации	+0,6	0,7	+4,2
Развитие глобальной сети Интернет	+0,9	0,9	+8,1
Поддержание государства финансовых организаций	+0,6	0,8	+4,8
Доступность образовательных услуг, наличие в ВУЗах дистанционного обучения	+0,6	0,7	+4,2
ИТОГ:			+26,9
Угрозы	Сила	Важность	Ранг
Уменьшение количества университетов с финансовыми факультетами	-0,6	0,5	-3,0
Неквалифицированные специалисты на рынке труда	-0,7	0,8	-4,8
Увеличение конкуренции	-0,5	0,8	-4,0
Санкции ЕС на финансовые институты России	-0,4	0,8	-3,2
Изменение потребительских предпочтений	-0,5	0,6	-3,0
Пенсионная реформа в России	-0,7	0,7	-4,9
ИТОГ:			-22,9

«Сила влияния» определяется от 0 до 1 включительно, следовательно, сила влияния позитивных факторов определяет, насколько выгодно сложившееся положение, «Сила влияния» негативных факторов – насколько опасна для организации сложившаяся ситуация во внешней среде. Параметр «важность» представляет собой весовой коэффициент, акцентирующий внимание, на наиболее значимых факторах, исходя из специфики деятельности организации, и определяется в диапазоне от 0 (совершенно не важно) до 1 (абсолютно важно).

В завершении анализа внешней среды и выявления возможностей и угроз, так же определяется интегральная оценка конкурентоспособности организации. По данным таблицы 2.2 для данной

организации интегральная оценка положительная, что говорит о том, что у организации в связи с реализацией намеченных возможностей появится возможность сгладить негативные последствия угроз, то есть в целом внешняя среда является для организации благоприятной.

В результате составленного SWOT-анализа можно сделать вывод, что организации для дальнейшего успешного развития и эффективной кадровой политики необходимо применение стратегии в квадрате «Силы-Возможности», направленной на то, чтобы максимально развить силы с помощью возможностей внешней среды.

В выборе стратегии службы управления персоналом важным является оценка персонала организации. В связи с этим на третьем этапе разработанной методики определены векторы взаимодействия «руководитель – подчиненный» с целью вовлечения персонала в деятельность организации для чего был выбран такой инструмент стратегического планирования, как матрица «Уверенность-Открытость». Данная матрица представляет собой четыре квадрата, в каждом из которых пересекаются значения «уверенности» и «открытости» (рисунок 2), но с разными знаками [11].

Рис. 2. Матрица «Уверенность-Открытость»

В соответствии с рисунком 2 получается четыре критерия оценки персонала:

- уверенный/открытый (I);
- неуверенный/открытый (II);
- неуверенный/закрытый (III);
- уверенный/закрытый (IV).

Данное распределение связано с тем, что все люди обладают определённой степенью открытости и уверенности, а это, в свою очередь означает, что к каждому из 4 видов персонала, согласно данной матрице, необходим свой подход в общении [11].

Например, персонал, относящийся к первому квадрату (рисунок 2) – это, как правило, люди публичные, статусные, часто обаятельные и харизматичные. Разговор с ними доставит им истинное удовольствие, если центральной фигурой будут они сами.

Неуверенный и открытый персонал, второй квадрат, тянутся к сильным, уверенным сотрудникам. Важное для таких людей – чувствовать поддержку. В связи с этим, разговор с ними должен строиться таким образом, чтобы собеседник был уверен в поддержке и защите в случае необходимости. Только тогда он сможет быть эффективным и по-настоящему вкладываться в работу.

Персонал, относящийся к третьему квадрату, нуждается в гарантиях, но сам об этом никогда не скажет. Будет переживать наедине с собой. Ему нужна 100-процентная определенность. Люди такого типа не любят сюрпризы, очень восприимчивы к малейшему риску. При работе с такими сотрудниками нужно постараться сделать так, чтобы им было все понятно в их будущем и они чувствовали уверенность в завтрашнем дне.

Со сдержанным и уверенным персоналом, четвертый квадрат, говорить о них самих бесполезно. Они делают выводы на основании собственных умозаключений. Говорить с ним нужно рационально, о его выгоде. Навязать чье-то мнение тоже удастся с трудом, но вполне можно предложить им самим сделать выводы из приведенных аргументов. Они сделают это с удовольствием. Задача руководителя состоит в том, чтобы предложить таким сотрудникам нужные факты в нужной последовательности.

На основе наблюдений, рассматриваемая финансовая организация, в которой работает 77 человек, была распределена по данным четырем квадратам.

На рисунке 3 представлены результаты наблюдений.

Рис. 3. Распределение персонала по четырем квадратам

По данным рисунка 3 видно, что большую часть (35%) составляет персонал второго квадрата. Так как основная часть этих сотрудников – это сотрудники низших уровней, то их неуверенность и открытость связана с тем, что в организации наблюдается высокая текучесть данного звена и опыт работы их в организации небольшой. Наименьшую часть (15%) составил персонал первого квадрата. В основном это сотрудники высших званий, которые имеют статус и высокий опыт работы в данной организации.

Таким образом, данная матрица позволяет службе управления персоналом оценить своих сотрудников и в соответствии с этой оценкой выбрать такую стратегию, которая вызовет увеличение эффективности работы персонала.

На последнем этапе методики интегрированной оценки стратегической деятельности службы управления персоналом опре-

делены этапы планирования стратегической деятельности службы управления персоналом с учетом критериев реализации плана каждого уровня, для чего целесообразным является применение модели Г. Стейнера.

Рис. 4. Модель Г. Стейнера по применению к деятельности службы управления персоналом

Модель Г. Стейнера в определенной мере можно считать симбиозом моделей Гарвардской группы и И. Ансоффа. Данный инструмент стратегического планирования предполагает всесторонний охват, полноту представления процесса планирования, жесткую последовательность этапов формирования и детализации результатов планирования.

Стоит отметить, что Г. Стейнер в своей модели указывает на связь стратегического планирования (как долгосрочного) со среднесрочным и краткосрочным планированием, что имеет значение для моделирования процесса формирования стратегического плана [12].

На рисунке 4 представлена модель Г. Стейнера, разработанная с учетом специфики службы управления персоналом организации.

Модель Г. Стейнера, не может быть сформирована без ряда инструментов стратегического планирования, указанных выше, т.к. для разработки стратегий службы управления персоналом от долгосрочной до краткосрочной перспективы, необходимо четкое понимание целей службы управления персоналом, условия ее внутренней и внешней среды и подход к управлению персоналом [13].

Обсуждение

С учетом специфики деятельности финансовой организации была сформирована методика интегрированной оценки стратегической деятельности службы управления персоналом, которая включает 4 этапа. На первом этапе с помощью инструмента «Дерево целей» была определена главная цель службы управления персоналом – обеспечение организации персоналом, способным помочь организации в достижении ее главной цели. На втором этапе, благодаря SWOT-анализу, удалось соотнести сильные и слабые стороны подразделения с возможностями и угрозами внешней среды, определить основные возможные пути совершенствования и развития:

- появление новых цифровых технологий позволит максимально оптимизировать деятельность специалистов, а также благоприятно скажется на минимизации уровня текучести в организации среди персонала низшего звена;

- хорошо сформированная корпоративная культура положительно сказывается на деятельности персонала организации, что, в свою очередь, может помочь организации быстро адаптироваться к ужесточению надзора со стороны государства, а также к санкциям;
- увеличение конкуренции и появление организаций с альтернативной услугой может привести к увеличению текучести персонала как низшего, так и высшего звена.

На третьем этапе методики было предложено использование матрицы «Уверенность-Открытость». Данный инструмент помогает оценить персонал организации и на основе данной оценки выбрать дальнейшую стратегию службы управления персоналом.

И в завершении, на основе дерева целей, проведенного анализа внутренней и внешней среды и с учетом специфики персонала организации, предлагается построение модели Г. Стейнера, в которой представлены стратегии на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективы.

Заключение

Таким образом, процесс стратегического планирования деятельности службы управления персоналом требует детального подхода и продуманных управленческих решений [14]. Этап перехода к цифровой экономике наделяет кадровые подразделения особой функцией – формирование цифровых компетенций персонала, что не может быть реализовано в краткосрочной перспективе, а требует важных стратегических решений. Информационную базу и аналитическую основу способны обеспечить инструменты стратегического планирования, применяемые в оценке деятельности кадровой службы и в целом всей организации [15].

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ и Правительства ХМАО-Югры в рамках научного проекта №18-410-860002 «Векторы цифровой экономики: формирование и развитие кадрового и научно-образовательного потенциала».

Список литературы

1. Берман Н.Д. Цифровизация логистики: применение технологии «Blockchain» // International Journal of Advanced Studies. 2018. Т. 8. № 1–2. С. 21–28.
2. Nikolskaya E. Yu., Pasko O. V., Volkova I. A., Dekhtyar G. M., Lebedeva O. E. Boosting the competitiveness of hotel business operators in current conditions // Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. Т. 8. № 8 (24). С. 1617–1622.
3. Гаркушин А.Г. Инструментарий для осуществления стратегического планирования в организациях газораспределительной системы // Наука и бизнес: пути развития. 2014. № 8 (38). С. 156–158.
4. Nikolskaya E. Yu., Pasko O. V., Volkova I. A., Anikina E. N., Lebedeva O. E. Modeling the competitive advantage of companies within the hotel industry in a region // International Journal of Engineering and Technology (UAE). 2018. Т. 7. № 3.15. С. 293–295.
5. Волкова И.А., Галынчик Т.А. Концепция развития кадрового и научно-образовательного потенциала региона в условиях цифровой экономики // Вестник Белгородского университет кооперации, экономики и права. 2018. №6 (73). С. 71–81.
6. Инструменты стратегического управления в обеспечении инновационного развития бизнеса России // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия сборник статей XVI Международной научно-практической конференции. 2016. С. 3–9.
7. Бикмуллин А.Л., Сафаргалиев М.Ф. Инструменты стратегического планирования инновационной деятельности промышленного предприятия // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2015. Т. 8. № 5. С. 25–32.
8. Приженников Н.О. Развитие системы стратегического планирования, как одного из этапов управления // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1–1 (66-1). С. 382–386.
9. Мухаметшина Р.Р., Шарапова М.В. Метод «Дерево целей» как один из инструментов стратегического управления организацией // Сборник материалов Всероссийской научно-практической кон-

- ференции преподавателей, магистрантов и студентов «Дни науки – 2018». Новгородский филиал РАНХиГС 2018. С. 50–54.
10. Dyson R.G. Strategic development and SWOT analysis at the university of warwick // *European Journal of Operational Research*. 2004. Т. 152. № 3. С. 631–640.
  11. Дергунов Т. Работа с людьми: Принцип «Винни-Пухи и Пятачки» – 2014. URL: <http://psixologiya.org/socialnaya/menedzhmenta/2157-rabota-s-lyudmi-princzip-vinni-puxi-i-pyatachki.html> (дата обращения 15.09.2018).
  12. Козюбро Т.И. Методические подходы к стратегическому планированию // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2018. № 8. С. 54–57.
  13. Dyachkov D., Kotenko R. Features of methodological tools of foreign economic activity strategic analysis on an enterprise // *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 1 (15). С. 78–95.
  14. Гендон А.Л. Инструменты стратегического анализа и их значение в управлении горно-промышленными компаниями // *Международный технико-экономический журнал*. 2016. № 1. С. 11–14.
  15. Human resource management development and strategic management enhanced by simulation exercises // *The Journal of Management Development*. 2004. Т. 23. № 4. С. 399–413.

References

1. Berman N.D. *International Journal of Advanced Studies*. 2018. V. 8. № 1–2, pp. 21–28.
2. Nikolskaya E.Yu., Pasko O.V., Volkova I.A., Dekhtyar G.M., Lebedeva O.E. Boosting the competitiveness of hotel business operators in current conditions. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2017. V. 8. № 8 (24), pp. 1617–1622.
3. Garkushin A.G. *Nauka i biznes: puti razvitija*. 2014. № 8 (38), pp. 156–158.
4. Nikolskaya E.Yu., Pasko O.V., Volkova I.A., Anikina E.N., Lebedeva O.E. Modeling the competitive advantage of companies within the hotel industry in a region. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*. 2018. V. 7. № 3.15, pp. 293–295.

5. Volkova I.A., Galynchik T.A. *Vestnik Belgorodskogo universitet kooperacii, jekonomiki i prava*. 2018. №6 (73), pp. 71–81.
6. Abuzjarova M.I. *Opyt i problemy reformirovanija sistemy menedzhmenta na sovremennom predpriyatii: taktika i strategija sbornik statej XVI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Experience and problems of reforming the management system in a modern enterprise: tactics and strategy, collection of articles of the XVI International Scientific and Practical Conference]. 2016, pp. 3–9.
7. Bikmullin A.L., Safargaliev M.F. *Problemyj analiz i gosudarstvenno-upravlencheskoe proektirovanie*. 2015. V. 8. № 5, pp. 25–32.
8. Prizhennikov N.O. *Jekonomika i predprinimatel'stvo*. 2016. № 1–1 (66-1), pp. 382–386.
9. Muhametshina R.R., Sharapova M.V. *Sbornik materialov Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii prepodavatelej, magistrantov i studentov «Dni nauki – 2018»* [Collection of materials of the All-Russian scientific-practical conference of teachers, undergraduates and students “Days of Science – 2018”]. 2018, pp. 50–54.
10. Dyson R.G. Strategic development and SWOT analysis at the university of warwick. *European Journal of Operational Research*. 2004. V. 152. № 3, pp. 631–640.
11. Dergunov T. *Rabota s ljud'mi: Princip «Vinni-Puhi i Pjatachki» – 2014* [Work with people: The principle of “Winnie the Pooh and Piglet”]. <http://psixologiya.org/socialnaya/menedzhmenta/2157-rabota-s-lyud-mi-princzip-vinni-puxi-i-pyatachki.html>
12. Kozjubro T.I. *Jekonomika i biznes: teorija i praktika*. 2018. № 8, pp. 54–57.
13. Dyachkov D., Kotenko R. Features of methodological tools of foreign economic activity strategic analysis on an enterprise. *Ekonomika. Up-ravlinnja. Innovacii*. 2016. № 1 (15), pp. 78–95.
14. Gendon A.L. *Mezhdunarodnyj tehniko-jekonomicheskij zhurnal*. 2016. № 1, pp. 11–14.
15. Human resource management development and strategic management enhanced by simulation exercises. *The Journal of Management Development*. 2004. V. 23. № 4, pp. 399–413.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Волкова Инна Анатольевна, доктор экономических наук, профессор кафедры коммерции и менеджмента
Нижневартровский государственный университет
ул. Ленина, 56, г. Нижневартовск, Ханты-Мансийский автономный округ, 628600, Российская Федерация
via.uprav@gmail.com

Мустафаева Эсмירה Санан кызы, студент 4 курса Факультета экономики и управления, направления Менеджмент (управление человеческими ресурсами)
Нижневартровский государственный университет
ул. Ленина, 56, г. Нижневартовск, Ханты-Мансийский автономный округ, 628600, Российская Федерация
eeessmmmmiirrraaa@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHORS

Volkova Inna Anatol'evna, Doctor of Economic Sciences, Professor of Commerce and Management
Nizhnevartovsk State University
56, Lenin Str., Nizhnevartovsk, 628600, Russian Federation
via.uprav@gmail.com
SPIN-code: 8347-9813
ORCID: 0000-0002-2231-6351

Mustafaeva Jesmira Sanan kyzy, 4th year Student of the Faculty of Economics and Management, Directions Management (Human Resource Management) *Nizhnevartovsk State University*
56, Lenin Str., Nizhnevartovsk, 628600, Russian Federation
eeessmmmmiirrraaa@mail.ru
SPIN-code: 9603-7766
ORCID: 0000-0001-8142-5366