

**Мадьяров Азат Альбертович**  
канд. социол. наук, Институт гуманитарных наук, экономики и информационных технологий, г. Бургас, Болгария  
**ORCID:** 0000-0002-4911-7790  
**e-mail:** am.1818@mail.ru

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В XXI ВЕКЕ: ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Аннотация.** Формирование инновационной экономики накладывает новые обязательства на различные отрасли и сферы деятельности. Повышается актуальность использования новых методов и подходов управления. Идентификация приемов интеграции кадровых практик, используемых находящимися в процессе цифровой трансформации организациями, в стратегический контекст информационного общества представляет как научный, так и практический интерес. Вызовы, стоящие перед экономикой Российской Федерации, мотивируют руководство российских организаций своевременно реагировать на динамичность внешнего окружения. Систематизация основных положений Концепции развития Российской Федерации до 2020 г., докладов консалтинговых компаний, отчетов ведущих российских банков – лучших работодателей России свидетельствует о готовности последних к ответам на внешние угрозы нового стратегического контекста. Дальнейшее совершенствование методов управления и кадровых практик позволит обеспечить как развитие российской экономики в целом, так и привлекательность российских организаций для высококвалифицированных специалистов. В условиях информационного общества рекомендуется продолжение последовательного и системного внедрения новых приемов управления.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, информационное общество, интернет-экономика, бизнес-модель, инструменты менеджмента, Agile-менеджмент, конкурентоспособность, стратегический контекст, экосистема бизнеса

**Для цитирования:** Мадьяров А.А. Обеспечение конкурентоспособности в XXI веке: особенности управления человеческими ресурсами//Вестник университета. 2021. № 4. С. 11–17.

**Azat A. Madyarov**  
Cand. Sci. (Soc.), Institute of Humanities, Economics and Information Technology, Burgas, Bulgaria  
**ORCID:** 0000-0002-4911-7790  
**e-mail:** am.1818@mail.ru

## ENSURING COMPETITIVENESS IN THE TWENTY-FIRST CENTURY: FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Abstract.** The formation of an innovative economy imposes new obligations on various industries and spheres of activity. The relevance of using new management methods and approaches is increasing. The identification of methods for integrating HR practices used by organizations in the process of digital transformation into the strategic context of the information society is of both scientific and practical interest. The challenges facing the Russian economy motivate the management of Russian organizations to respond in a timely manner to the dynamism of the external environment. The systematization of the main provisions of the Concept of Development of the Russian Federation until 2020, reports of consulting companies, reports of leading Russian banks – the best employers in Russia indicates the readiness of the latter to respond to external threats of the new strategic context. Further improvement of management methods and personnel practices will ensure both the development of the Russian economy as a whole and the attractiveness of Russian organizations for highly qualified specialists. In the context of the information society, it is recommended to continue the consistent and systematic implementation of new management techniques.

**Keywords:** human resources, information society, internet-economy, business-model, management tools, Agile management, competitiveness, strategic context, business ecosystem

**For citation:** Madyarov A.A. (2021) Ensuring competitiveness in the twenty-first century: features of human resource management. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 11–17. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-4-11-17

© Мадьяров А.А., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Madyarov A.A., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## Введение

Завершение реализации государственной программы развития 2008–2020 гг. связано с подведением итогов формирования инновационной экономики Российской Федерации (далее – РФ). Оценка результативности экономического развития страны предполагает не только анализ финансовых достижений, но и определение управленческих механизмов, позволивших реализовать корпоративные планы.

Банковский сектор экономики России является одним из наиболее успешных в условиях нового стратегического контекста. Идентификация управленческих инструментов, обеспечивших привлекательность кредитных организаций для квалифицированных сотрудников, имеет большое значение как для понимания источников конкурентоспособности банков, так и для тиражирования методов их работы другими участниками сервисной экономики.

## Краткий обзор литературы по теме исследования

Авторы «Концепции развития РФ – 2020» (далее – Концепция) уделили особое внимание развитию человеческих ресурсов [1]. В эпоху всеобщей цифровизации и информационного общества достижение высокого уровня социально-экономического развития, позволяющего обеспечивать глобальную конкурентоспособность, предусматривало, согласно Концепции, культивирование приоритетов инновационного лидерства на уровне организаций. Формирование человеческого потенциала предполагалось реализовать за счет создания условий для развития индивидуальных способностей, формирования партнерских отношений и сильной корпоративной культуры.

Глобальная конкуренция актуализировала пересмотр традиционных управленческих практик. Снижение входных отраслевых барьеров позволило наиболее привлекательным работодателям конкурировать за высококвалифицированные кадры из других сфер экономики. Запрос на высокую гибкость и адаптивность в информационном обществе, основным ресурсом которого являются знания, а также на инновационность сферы услуг сформировал потребность в профессионалах [7].

Принципы инновационной интернет-экономики определяют характер конкуренции, выдвигая новые требования к компаниям XXI в. [9]. Результаты анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Принципы инновационной интернет-экономики

Наименование	Определение	Содержание
Глобальный характер деятельности	Доступ к зарубежным потребителям и иностранным профессионалам	Создание условий для повышения эффективности сотрудничества между разными направлениями диверсифицированного бизнеса, для работы зарубежных профессионалов на базе единой технологической платформы
Пиринг	Самоорганизация, горизонтальные взаимодействия	Отказ от командно-административных ценностей, препятствующих обеспечению конкурентоспособности
Открытость	Привлекательность для внешних человеческих ресурсов	Возможности работодателя нанимать, мотивировать, развивать и удерживать лучших профессионалов извне, не полагаясь исключительно на собственных сотрудников
Шеринг	Интеллектуальная открытость	Развитие сотрудничества в процессе управления знаниями на основе гибких бизнес-экосистем

Составлено автором по материалам исследования

Международные консалтинговые компании Bain&Company и Deloitte проводят регулярные исследования, итоги которых отражаются в отчетах-докладах:

- анализирующих тенденции использования инструментов менеджмента;
- описывающих базовые характеристики наиболее актуальных инструментов менеджмента (топ-25) –

«Руководство для руководителя» (англ. An executive's guide), включающее информацию по инструментам менеджмента: связанные/смежные инструменты, описание инструмента, методология и практическое использование инструмента;

- систематизирующих тенденции в управлении человеческими ресурсами [12; 14; 15].

Создание механизмов для ответов на вызовы интернет-экономики предусматривает стратегическое управление человеческими ресурсами (далее – ЧР). Согласно данной концепции, сотрудники являются ценными стратегическими ресурсами. При этом сфера ответственности за управление ЧР распространяется на всех менеджеров компании, а политика в области управления ЧР интегрируется в стратегию развития, обеспечивая достижение поставленных целей и задач [2].

## Постановка проблемы исследования

Проблематика исследования проистекает из смены характера конкуренции и необходимости обеспечения конкурентоспособности в условиях интернет-экономики. Цифровая глобализация предъявляет новые требования к организациям XXI в., актуализируя выявление современных механизмов, продемонстрировавших свою успешность в процессе стратегического развития субъектов рыночных отношений.

Участники рейтинга наиболее привлекательных работодателей по версии журнала Forbes демонстрируют способность к обновлению своих бизнес-моделей и готовность к конкуренции за ключевые ресурсы. Топ-10 организаций рейтинга выглядит следующим образом:

- IT-компания (от англ. IT – информационные технологии) ООО «Яндекс»;
- горнорудная компания АК «Алроса» (ПАО);
- коммерческий банк АО «Тинькофф Банк»;
- нефтехимическая компания ПАО «СИБУР Холдинг»;
- коммерческий банк «Газпромбанк» (Акционерное общество);
- производственно-сбытовая компания ООО «Сплат Глобал» (SPLAT);
- коммерческий банк Банк ВТБ (ПАО);
- коммерческий банк ПАО «Сбербанк»;
- телекоммуникационная компания ПАО «МТС»;
- золотодобывающая компания ПАО «Полюс» [10].

Из рейтинга очевидно, что почти половина (4 из 10) первой десятки наиболее привлекательных работодателей России относится к одной отрасли – коммерческие банки. Организации производственной направленности, но из разных отраслей экономики, занимают такое же положение (4 из 10). Еще два участника – компании из сферы информационных технологий (ООО «Яндекс» – 1 место) и телекоммуникаций (ПАО «МТС» – 9 место).

Вызовы, признанные на федеральном уровне, становятся внешними угрозами и для коммерческих банков. Являясь важной частью экономики, банковский сектор демонстрирует значительные успехи в процессе адаптации к новым требованиям стратегического контекста. Финансово-кредитные организации достигают поставленных целей во многом за счет внедрения новых методов и инструментов управления, преобразующихся в современные кадровые практики.

Рассмотрим более подробно две компании из топ-10 рейтинга Forbes: АО «Тинькофф Банк» (3 место) и ПАО «Сбербанк» (8 место) [10]. Бизнес-модели обеих организаций в контексте инновационной экономики предусматривают в качестве ответных мер на внешние вызовы создание и внедрение систем привлечения и активизации квалифицированных человеческих ресурсов.

Являясь ключевыми стейкхолдерами (от англ. stakeholder – заинтересованная сторона), человеческие ресурсы обоих банков занимают центральное место в их формуле развития, базовое содержание которой было предложено авторами Концепции: интернет-технологии + высококвалифицированные специалисты (рядовые сотрудники и менеджмент) + организационная демократия (вовлечение сотрудников в процессы управления – принятия решений) = инновационная компания [1].

Достижение целевых показателей стратегического развития позволяет кредитным организациям переходить к следующим этапам формирования современных механизмов гибкого управления, которое до сих пор использовалось только IT-компаниями для разработки программного обеспечения: Agile-менеджмент,

ускоряя инновации и повышая ответственность всех участников, в эпоху цифровой экономики получил новый импульс для практического использования – сегодня этот инструмент широко внедряется в компаниях разных отраслей [5].

Используемые инструменты менеджмента доказали свою жизнеспособность в современных условиях. Новые методы работы с кадрами обеспечивают нейтрализацию внешних угроз, отвечая на вызовы инновационной экономики. Поэтому выявленные в ходе исследования «лучшие практики» (как, например, Agile-управление) банков могут использоваться другими субъектами интернет-экономики. Банки – лидеры технологической трансформации активно популяризируют новые приемы управления в масштабах всей экономики РФ.

Руководящий состав банков – лидеров цифровых изменений обладает навыками профессиональных менеджеров, практикующих как классические практики, так и инновационные методы управления. При этом руководству банков приходится решать проблемы применения инструментов развития на нижних уровнях управления и в филиалах: такие компетенции, как «системное мышление и решение проблем», «управление собой» и «развитие команд и сотрудничество», были отмечены только у 10 % респондентов [8].

Реализация принципа «пиринга» инновационной интернет-экономики в отношении «отказа от командно-административных ценностей» (по Тапскотту) или внедрения комплекса корпоративных ценностей «команда вместо иерархии» (по «Сбербанку») зависит как от готовности коллектива, так и от организационных условий. Определяя характер конкуренции, «самоорганизация» и «горизонтальные взаимодействия», как базовые характеристики «пиринга», выдвигают новые требования к компаниям XXI в., задавая новые ориентиры для повышения их конкурентоспособности.

### Материалы и результаты исследования

Размывание отраслевых и национальных границ в условиях информационной глобализации ведет к обострению конкуренции. Эффективно работающие бизнес-модели банков, позволяющие им отвечать на внешние угрозы, проявляются в современных управленческих практиках интернет-экономики. Результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2

#### Характеристика управленческих практик российских банков

Вызовы	Характеристика управленческих практик	
	АО «Тинькофф Банк»	ПАО «Сбербанк»
Глобальная конкуренция (масштаб)	Бизнес-модель, основанная на быстро растущей экосистеме, объединяющей разные потребительские рынки	
	«Онлайн клиент-ориентированная» экосистема	«Тотальная» экосистема
Технологические изменения (динамика)	Платформа машинного обучения	Технологическая платформа
Квалифицированные человеческие ресурсы (важность)	Командная работа, сотрудничество, интеграция и развитие	Сотрудники – ключевые стейкхолдеры
Экономика знаний / информационное общество (системность)	Высокотехнологичная организационная культура с «открытым исходным кодом» (англ. Open Source Culture)	Культура, основанная на формировании долгосрочных взаимоотношений с клиентами

Составлено автором по материалам источников [11; 16]

Бизнес-модели, ориентирующие кредитные организации на быстрый рост их экосистем, объединяют разные потребительские рынки, обеспечивая комплексное развитие систем управления человеческими ресурсами. Результаты анализа представлены в таблице 3.

Сравнение управленческих и кадровых практик АО «Тинькофф Банк» и ПАО «Сбербанк» свидетельствует о схожих организационных приоритетах в реализации курса на конкуренцию не только с представителями

своей отрасли, но и с мировыми IT-гигантами (Google LLC, ООО «Яндекс»), демонстрирующих заинтересованность в завоевании новых рынков, включая банковский бизнес.

Таблица 3

### Характеристика основных кадровых практик российских банков

Элемент системы управления	Характеристика кадровых практик	
	АО «Тинькофф Банк»	ПАО «Сбербанк»
Корпоративный климат самообучающейся организации	Корпоративное обучение, поддержание инновационного, технологического и предпринимательского духа, банк создан как финансовая IT-компания	Корпоративный университет, «лидеры учат лидеров», последовательная трансформация традиционного банка в финансовую IT-компанию
Механизмы координации	Agile-менеджмент	
	Атмосфера профессионализма	Мониторинг атмосферы в командах
Управление талантами	Способность набирать, обучать, мотивировать, вознаграждать и продвигать талантливых специалистов	Модель компетенций, индекс вовлеченности, инструменты привлечения и развития талантов, единая кадровая платформа

Составлено автором по материалам источников [3; 4; 11; 16]

Руководству коммерческих банков – лидеров цифровой трансформации удастся сохранять оптимизм в части приоритетности применения методов развития перед оптимизацией и сокращениями, используя их только в исключительных случаях и оставаясь при этом в рамках общемировых трендов. Экосистемный подход позволяет диверсифицировать бизнес. Банки – лидеры рейтинга Forbes адаптивны к запросам интернет-экономики – добросовестны и привлекательны, как работодатели, что подтверждается высокими оценками их деятельности по метрикам:

- сотрудники (вес критерия – 20 %) = средняя зарплата + обучение (объем часов повышения квалификации + затраты на обучение сотрудников) + социальный пакет (количество элементов социальной политики + затраты на социальные программы) + условия труда (уровень травматизма + условия работы);
- общество (вес критерия – 35 %) = создание новых рабочих мест + благотворительность + инвестиции в инфраструктуру, не связанную с бизнесом;
- экология (вес критерия – 35 %) = выбросы и штрафы (уровень и динамика выбросов, а также величины выплат за негативное воздействие на окружающую среду) + ресурсы (уровень и динамика потребления воды и энергии) + экологическая политика (расходы на охрану окружающей среды, а также есть ли экологическая политика, содержит ли она количественные показатели, достигаются ли они);
- мнение экспертов (вес критерия – 10 %) = предоставление сотрудникам возможностей достойного заработка и профессионального развития + содействие развитию всего общества и росту его благосостояния + соблюдение собственниками и руководством общепринятой деловой этики [10].

Корпоративный климат, стимулирующий сотрудников развиваться, культура обучения, поддержание постоянной трансформации наряду с высокой интеграцией кадровых практик в стратегический процесс позволяет идентифицировать рассматриваемые банки, как самообучающиеся кредитные организации, реализующие приоритетные задачи инновационного развития.

В условиях интернет-экономики XXI в. привлекательность работодателя, как базовая характеристика принципа «открытости» инновационной интернет-экономики, предоставляет широкие возможности по найму, мотивации, развитию и удержанию лучших профессионалов извне, не полагаясь исключительно на собственных сотрудников.

Соответствие практик ведущих российских банков мировым трендам управления демонстрирует обоснованность и возможность использования (тиражирования) их опыта традиционными коммерческими банками и организациями из других отраслей экономики РФ [15].

## Выводы

Принципы интернет-экономики, реализуемые ведущими банками России, актуализируют использование новых методов управления. В условиях экономики знаний и информационного общества квалифицированные

сотрудники превращаются в ценный ресурс, обеспечивающий глобальную конкурентоспособность. Наблюдается переход к социально-психологическим методам управления и инновационным формам внутрикорпоративного взаимодействия.

Настройка механизмов постоянной и последовательной трансформации, обусловленной динамичностью внешнего окружения, позволяет лучшим организациям-лидерам XXI в. своевременно диагностировать и нейтрализовать проблемы, связанные с внедрением ценностных установок и формированием благоприятного климата самообучающейся организации. Принятие стратегически важных для развития организаций корпоративных ценностей, повышение вовлеченности персонала, снижение текучести квалифицированных кадров, использование IT-решений в обеспечении обратной связи помогут руководству компаний сформировать механизмы управления, соответствующие требованиям инновационной экономики [6].

Привлекательность для высококвалифицированных специалистов и руководящих сотрудников является важным условием бизнес-успеха. Коммерческим банкам, как и другим субъектам рыночных отношений, пока еще придерживающимся традиционных бизнес-моделей, следует активнее интегрировать новейшие инструменты управления и современные кадровые практики в стратегический процесс для формирования инновационно-ориентированной среды, отвечающей требованиям интернет-экономики XXI в. [5].

#### *Библиографический список*

1. Распоряжение правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 28.09.2018) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/) (дата обращения: 01.03.2021).
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. И. Малковой. – СПб.: Питер, 2017. – 848 с.
3. Катъкало, В. С. Лидеры учат лидеров: опыт КУ Сбербанка // EduTech. – 2018. – № 8 (20) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sberbank-university.ru/upload/iblock/013/20\\_EduTech\\_web.pdf](https://sberbank-university.ru/upload/iblock/013/20_EduTech_web.pdf) (дата обращения 01.03.2021).
4. Крейнер, С. Библиотека избранных трудов о бизнесе. Книги, сотворившие менеджмент / пер. с англ. А. Трактинского. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 368 с.
5. Мадьяров, А. А. Использование инструментов менеджмента: некоторые тенденции 2008-2017 // Славянский форум. – 2021. – № 1 (31). – С. 41–45.
6. Мадьяров, А. А. Об использовании интернет-портала как инструмента внедрения элементов «организационной демократии» в банковской сфере // Роль бизнеса в трансформации общества – 2014: IX Международный научный конгресс: сборник материалов. Москва, 7–11 апреля 2011 г. – М.: Синергия, 2014. – С. 92–93.
7. Полякова, Н. Л. XX век в социологических теориях общества: монография. – М.: Логос, 2004. – 384 с.
8. Сорокина, Л. А., Ширяева, Т. Ю. Стратегические кадровые приоритеты ПАО «Сбербанк» // Вестник Российского университета кооперации. – 2020. – № 1 (39). – С. 83–86.
9. Тапскотт, Д., Уильямс, Э. Д. Викиномика: как массовое сотрудничество изменяет все / пер. с англ. П. Миронова, при участии Г. Василенко. – М.: Интеллектуальная литература, 2020. – 456 с.
10. 50 лучших работодателей России – 2020 // Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/rating/414327-50-luchshih-rabotodateley-rossii-2020> (дата обращения: 01.03.2021).
11. Годовой отчет 2019 // ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank-ar19-rus.pdf> (дата обращения: 01.03.2021).
12. Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2019 // Делойт, СНГ. – Апрель, 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (дата обращения: 01.03.2021).
13. 2019 Sustainability Report. Non-Financial Information and Diversity Statement // Tinkoff [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/TCSGH%20Sustainability%20Report%20\(Non-Financial%20Information%20and%20Diversity%20Statement\)%202019.pdf](https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/TCSGH%20Sustainability%20Report%20(Non-Financial%20Information%20and%20Diversity%20Statement)%202019.pdf) (дата обращения: 01.03.2021).
14. Rigby, D. Management tools 2017. An executive's guide. – Bain & Company, Inc., 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.bain.com/contentassets/29cf63b5f6ee475aa83500167c44570c/bain\\_book\\_management\\_tools\\_2017.pdf](https://www.bain.com/contentassets/29cf63b5f6ee475aa83500167c44570c/bain_book_management_tools_2017.pdf) (дата обращения: 01.03.2021).

15. Rigby, D., Bilodeau, B. Management tools & trends. – Bain & Company, Inc., 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf) (дата обращения: 01.03.2021).
16. Strategy Day // Tinkoff. – June, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/ba3d15a4-63d1-4ce1-b246-f138dc24a023.pdf> (дата обращения: 01.03.2021).

#### References

1. Order of the Government of the Russian Federation No. 1662-r dated on November 17, 2008 (as amended on September 28, 2018) “On the Concept of Long-Term Development of the Russian Federation for the Period up to 2020”, *Legal reference system “ConsultantPlus”*. Available at: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/) (accessed 01.03.2021).
2. Armstrong M. *The practice of human resource management*, translated from English by I. Malkova, St. Petersburg, Piter, 2017, 848 p. (In Russian).
3. Kat’kalo V. S. Leaders teach leaders: the experience of the Corporate University of Sberbank, *EduTech*, 2018, no. 8 (20). Available at: [https://sberbank-university.ru/upload/iblock/013/20\\_EduTech\\_web.pdf](https://sberbank-university.ru/upload/iblock/013/20_EduTech_web.pdf) (accessed 01.03.2021). (In Russian).
4. Crainer S. *Library of selected works on business. Books that created management*, translated from English by A. Traktinskii, Moscow, Olimp-Bizness, 2005, 368 p. (In Russian).
5. Mad’yarov A. A. The use of management tools: some trends 2008–2017, *Slavonic Forum*, 2021, no. 1 (31), pp. 41–45. (In Russian).
6. Mad’yarov A. A. About usage of the Internet portal as a tool for implementing elements of “organizational democracy” in the banking sphere, *The Role of Business in the Transformation of Society – 2014: IX International Scientific Congress: Proceedings*. Moscow, April 7–11, 2011, Moscow, Sinergiya, 2014, pp. 92–93. (In Russian).
7. Polyakova N. L. *The XX century in sociological theories of society: monograph*, Moscow, Logos, 2004, 384 p. (In Russian).
8. Sorokina L. A., Shiryayeva T. Yu. Strategic human resource priorities of PJSC “Sberbank”, *Vestnik of the Russian University of Cooperation*, 2020, no. 1 (39), pp. 83–86. (In Russian).
9. Tapscott D., Williams E. D. *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*, translated from English by P. Mironov with the participation of G. Vasilenko, Moscow, Intellektual’naya literatura, 2020, 456 p. (In Russian).
10. 50 best employers in Russia – 2020, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.ru/rating/414327-50-luchshih-rabotodateley-rossii-2020> (accessed 01.03.2021). (In Russian).
11. Annual Report 2019, PJSC “Sberbank”. Available at: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank-ar19-rus.pdf> (accessed 01.03.2021). (In Russian).
12. Trends in the field of personnel management in Russia – 2019, *Deloitte, CIS*, April, 2019. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (accessed 01.03.2021). (In Russian).
13. 2019 Sustainability Report. Non-Financial Information and Diversity Statement, *Tinkoff*. Available at: [https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/TCSGH%20Sustainability%20Report%20\(Non-Financial%20Information%20and%20Diversity%20State-ment\)%202019.pdf](https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/TCSGH%20Sustainability%20Report%20(Non-Financial%20Information%20and%20Diversity%20Statement)%202019.pdf) (accessed 01.03.2021).
14. Rigby D. *Management tools 2017. An executive’s guide*, Bain & Company, Inc., 2017. Available at: [https://www.bain.com/contentassets/29cf63b5f6ee475aa83500167c44570c/bain\\_book\\_management\\_tools\\_2017.pdf](https://www.bain.com/contentassets/29cf63b5f6ee475aa83500167c44570c/bain_book_management_tools_2017.pdf) (accessed 01.03.2021).
15. Rigby D., Bilodeau B. *Management tools & trends*, Bain & Company, Inc., 2018. Available at: [https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf) (accessed 01.03.2021).
16. Strategy Day, *Tinkoff*, June 2018. Available at: <https://acdn.tinkoff.ru/static/documents/ba3d15a4-63d1-4ce1-b246-f138dc24a023.pdf> (accessed 01.03.2021).