

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Оригинальная статья

УДК: 332.1:005.6

Стратегическое развитие человеческого потенциала в условиях НИО-2 и ноономики: региональный подход

А. О. Почивалов

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

pochivalov.arthur@gmail.com

Аннотация: Переход к новому индустриальному обществу второго поколения (НИО-2), сопровождаемый цифровизацией и ростом значимости когнитивных технологий, предъявляет новые требования к структуре занятости, содержанию образования и региональной политике. Развитие человеческого потенциала становится ключевым условием адаптации к технологическим изменениям и повышения региональной конкурентоспособности. В статье рассмотрены направления стратегического развития человеческого потенциала в условиях НИО-2 и ноономики. Объектом анализа выступал человеческий потенциал в системе региональной экономики. Методологическую основу составляла концепция стратегирования академика В. Л. Квинта. Применены методы сравнительного анализа международных и российских подходов, статистического, а также структурного анализа содержания стратегических документов и элементов институционального анализа цифрового неравенства и трансформации занятости. Установлен рост дефицита цифровых и метакомпетенций, выявлены структурные диспропорции в занятости и ограниченный доступ к образованию в регионах. Показана стратегическая значимость мягких навыков и способности к адаптации. Приведены данные, иллюстрирующие уровень цифровых навыков, изменение структуры компетенций и вовлеченность населения в непрерывное обучение без углубленного анализа данного направления. Обоснована необходимость опережающего развития региональных экосистем подготовки кадров, включая цифровые платформы, системы мониторинга компетенций и адаптивные форматы обучения. Формирование стратегии развития человеческого потенциала требует интеграции в иерархию региональных приоритетов, согласования образовательной, социальной и научно-технологической повестки. Реализация предложенного подхода усиливает устойчивость регионов к внешним вызовам и обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность в экономике знаний.

Ключевые слова: стратегическое развитие, человеческий потенциал, региональная экономика, ноономика, НИО-2, цифровые компетенции, трансформация занятости, экономика знаний

Цитирование: Почивалов А. О. Стратегическое развитие человеческого потенциала в условиях НИО-2 и ноономики: региональный подход // Стратегирование: теория и практика. 2025. Т. 5. № 4. С. 577–588. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-577-588>

Поступила в редакцию 01.09.2025. Прошла рецензирование 15.09.2025. Принята к печати 22.09.2025.

original article

Strategic Development of Human Potential in the Context of Second-Generation New Industrial Society and Noonomics: A Regional Approach

Arthur O. Pochivalov

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

pochivalov.arthur@gmail.com

Abstract: The shift to the Second-Generation Industrial Society (NIS-2) depends on digitalization and cognitive technologies. It imposes new requirements on companies, education, and regional policy. By developing human potential, regions are able to adapt to the ongoing technological challenges and enhance their competitiveness. The author explored the strategic directions of human potential development in Russia's regions from the perspectives of NIS-2 and noonomics. The methodology relied on Professor V.L. Kvint's concept of strategizing, a comparative analysis of international and Russian approaches, statistical analysis, structural content analysis of strategic documents, and elements of institutional analysis of digital inequality and employment transformation. The research revealed a growing shortage of digital and meta-competencies, a gap in employment structures, and limited access to education across regions. While stressing the strategic importance of soft skills and adaptability, the article illustrates the current levels of digital skills, shifts in the competence structure, and lifelong learning projects across regions. Regional workforce ecosystems need digital platforms, competency monitoring, and flexible learning formats. The new strategy for human potential development requires integration into the hierarchy of regional priorities and an effective alignment of local academic, social, and R&D agendas. The proposed approach strengthens regional resilience to external challenges and ensures long-term competitiveness in the knowledge economy.

Keywords: strategic development, human potential, regional economy, noonomics, Second-Generation Industrial Society (NIS-2), digital competencies, employment transformation, knowledge economy

Citation: Pochivalov AO. Strategic Development of Human Potential in the Context of Second-Generation New Industrial Society and Noonomics: A Regional Approach. *Strategizing: Theory and Practice*. 2025;5(4): 577–588. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2025-5-4-577-588>

Received 01 September 2025. Reviewed 15 September 2025. Accepted 22 September 2025.

第二代新工业社会和理性经济背景下人力资本的战略开发：一种区域方法

阿尔图尔·奥列戈维奇·波奇瓦洛夫

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

pochivalov.arthur@gmail.com

摘要：伴随着数字化和认知科技的重要性日益提升，向第二代新工业社会（NIS-2）的过渡对就业结构、教育内容和区域政策提出了新的要求。人力资本开发正成为适应技术变革和提升区域竞争力的关键条件。本文探讨了 NIS-2 和理性经济背景下的人力资本战略开发的方向。分析对象是区域经济体系中的人力资本。方法论基础是 V. L. 昆特院士的战略化概念。本文采用了国际和俄罗斯方法的比较分析、战略文件内容的统计分析和结构分析以及数字鸿沟和就业转型的制度分析。研究发现，数字技能和元技能短缺日益凸显，区域存在就业结构性失衡及受教育机会有限等问题。强调了软技能和适应能力

стратегическую важность. Представленные данные демонстрируют уровень цифровых навыков, постоянно меняющуюся структуру навыков и участие в непрерывном образовании, но не были проведены глубокие исследования. Подтверждено, что развитие региональной экосистемы талантов необходимо, включая цифровые платформы, системы мониторинга навыков и адаптивные модели обучения. Разработка стратегии развития человеческого капитала требует ее интеграции в иерархическую структуру приоритетных региональных направлений, а также координации образования, общества и технологической повестки. Внедрение предложенных мер повысит устойчивость региона к внешним вызовам и обеспечит его долгосрочную конкурентоспособность.

Ключевые слова: стратегическое развитие, человеческий капитал, региональная экономика, рациональная экономика, НИО-2, цифровые навыки, трансформация занятости, экономика знаний

Редакция получила рукопись 1 сентября 2025 года. Рецензия завершена 15 сентября 2025 года. Принято к публикации 22 сентября 2025 года.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап социально-экономического развития характеризуется переходом к новой индустриальной эпохе, сопровождаемой цифровизацией, автоматизацией и ростом значимости когнитивных технологий. Указанные процессы формируют новые требования к структуре занятости, содержанию образовательных программ и стратегическим приоритетам территориального развития. Одним из ключевых условий адаптации к этим изменениям является развитие человеческого потенциала.

Современное развитие экономики все чаще опирается на знания, информацию и интеллектуальные ресурсы. В аналитических отчетах организации экономического сотрудничества и развития отмечается, что экономики ведущих стран перешли к «экономике, основанной на знаниях», где знания и технологии выступают главным двигателем производительности и роста¹. П. Ф. Друкер в 1990-е гг. указывал, что знание – «единственный значимый ресурс» постиндустриального общества, тогда как традиционные факторы производства (земля, труд, капитал) стали отходить на второй план². Нобелевский лауреат Г. С. Беккер в своей теории человеческого капитала подчеркивал, что инвестиции в образование, профессиональную подготовку и медицинское обслуживание представляют собой ключевые формы вложения в развитие человеческого потенциала, способствующие росту произ-

водительности и заработка³. Таким образом, в мировом дискурсе утвердилось, что знания и человеческий потенциал являются центральными факторами социально-экономического прогресса.

В экономической науке России в последние годы получили развитие концепции нового индустриального общества второго поколения (НИО-2) и ноономики, отражающие логику перехода к знаниеемкой и человекоцентричной модели развития. В рамках парадигмы НИО-2 рассматривается общество, вступающее в стадию, при которой знания становятся определяющим элементом производственной системы, а доля нематериального содержания в конечной продукции превосходит материальную составляющую⁴. Такой переход сопровождается усложнением социально-экономических систем и требует переосмысления целей развития. В этой связи формируется концепт ноономики (модель постиндустриального уклада), ориентированный на разум, культуру и устойчивое развитие, выходящий за рамки традиционных рыночных стимулов⁵. Ноономика представляется как система, в которой приоритетом становится развитие и реализация человеческого потенциала, а не извлечение прибыли. При этом подчеркивается, что движение к ноономике должно иметь стратегически управляемый характер и основываться на целенаправленном использовании возможностей НИО-2⁶.

¹ OECD. OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition // OECD. URL: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>

² Drucker P. F. Post capitalist society. NY: Harper Business, 1993. 232 p.

³ Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. Chicago: The University of Chicago Press, 1994. 392 p.

⁴ Бодрунов С. Д. Ноономика как стратегический проект // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 136–150. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>

⁵ Бодрунов С. Д. Общая теория ноономики. М.: Культурная революция, 2019. 504 с. <https://elibrary.ru/PKKQPP>

⁶ Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.

Для методологического обеспечения такого перехода используется концепция стратегирования В. Л. Квинта, основанная на выявлении внешне-средовых трендов, целеполагании, формировании стратегических приоритетов и институциональной реализации человекоцентричной модели развития⁷. В российской научной школе стратегическое значение человеческого потенциала акцентируется академиком А. Г. Аганбегяном, В. Л. Макаровым, В. В. Окрепиловым и В. Л. Квинтом. А. Г. Аганбегян подчеркивал, что для устойчивого роста необходимо приоритетное инвестирование в образование, науку и здравоохранение, рассматриваемые как основа формирования человеческого потенциала⁸. По мнению В. Л. Макарова, устойчивое развитие постиндустриального общества возможно при условии системного развития инноваций, информационной среды и институтов воспроизводства знаний⁹. В. В. Окрепилов рассматривал экономику качества как методологическую основу управленческих решений и устойчивого развития регионов. В его подходе подчеркивается значимость технологических инноваций и качества человеческого потенциала, включая образование и условия жизни как факторов повышения устойчивости регионального развития¹⁰.

Особое место занимает концепция стратегирования академика В. Л. Квинта, в рамках которой обосновывается стратегический подход к человеческому потенциалу как к системообразующему ресурсу будущего, определяя его в качестве самостоятельного объекта стратегирования¹¹. Развитие челове-

ского потенциала, согласно авторской концепции, требует целеполагания в долгосрочном горизонте, опережающей оценки внешнесредовых трендов и формирования институциональных механизмов реализации. Концепция стратегирования выступает системообразующим элементом, определяющим все этапы стратегического процесса от целеполагания до практической реализации¹². В. Л. Квинт подчеркивает необходимость интеграции развития человеческого потенциала в иерархию стратегических приоритетов наряду с пространственными, технологическими и ресурсными направлениями как неотъемлемого условия устойчивого и конкурентоспособного развития регионов¹³.

Важным дополнением к концептуальной модели стратегического развития человеческого потенциала являются исследования доктора экономических наук И. В. Новиковой, в которых подчеркивается, что человеческий потенциал – динамическая категория, требующая постоянного обновления и адаптации к меняющимся условиям¹⁴. В условиях цифровизации и автоматизации автор отмечает смещение акцентов с фиксированных квалификаций на способность к гибкой адаптации, междисциплинарности и кросс-функциональности^{15,16}. Успешное стратегическое управление трудовыми ресурсами, по мнению автора, требует не только анализа тенденций занятости, но и формирования компетенций нового поколения: критического мышления, креативности, навыков командной работы, а также устойчивости к изменениям и цифровой грамотности¹⁷.

⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

⁸ Аганбегян А. Г. Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал – два взаимосвязанных источника социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4. С. 17–20. <https://elibrary.ru/YKXILM>

⁹ Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук. 2003. Т. 73. № 5. С. 450. <https://elibrary.ru/OMBKAR>

¹⁰ Окрепилов В. В. Экономика качества как методологическая основа управления регионами // Экономика и управление. 2013. № 1. С. 8–14. <https://elibrary.ru/PUZLJT>

¹¹ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

¹² Сасаев Н. И. Концепция стратегии газовой отрасли Дальнего Востока: миссия и видение // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 3. С. 262–275. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-262-275>

¹³ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1...

¹⁴ Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КноРус, 2022. 176 с.

¹⁵ Шевченко К. В. Концепция региональной стратегии развития занятости населения Амурской области // Управленческое консультирование. 2023. № 4. С. 121–132. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-121-132>

¹⁶ Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>

¹⁷ Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / И. В. Новикова [и др.]. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://elibrary.ru/ENXDDV>

В этой связи особенно актуальна необходимость разработки институционализированной системы стратегирования человеческого потенциала, учитывающей региональную специфику, пространственные разрывы и вызовы цифровой трансформации¹⁸. Человеческий потенциал в современных условиях – это не только совокупность знаний и навыков, но и метакачества личности: адаптивность, критическое мышление, способность к непрерывному обучению¹⁹ и кросс-функциональность. Его развитие требует опережающих решений и долгосрочного целеполагания, что подчеркивается в стратегической концепции В. Л. Квинта²⁰.

Применительно к региональной экономике НИО-2 и ноономика задают рамки необходимости формирования опережающих моделей развития человеческого потенциала как основы конкурентоспособности территорий. Развитие человеческого потенциала должно стать ядром социально-экономической стратегии региона²¹. Это требует включения соответствующих индикаторов в региональные стратегии, создания механизмов мониторинга и пространственного управления знаниями, а также внедрения региональных институтов стратегирования, ориентированных на долгосрочную человеческую устойчивость.

Научные исследования российских и зарубежных авторов подтвердили, что именно уровень развития человеческого потенциала определяет способность регионов к технологическому обновлению, инновационной активности и конкурентоспособности. Анализ представленных теоретических подходов позволил перейти к оценке структурных характеристик и трансформации человеческого потенциала.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве объекта анализа рассматривался человеческий потенциал в системе региональной экономики, включая его институциональные характе-

ристики, качественные параметры и динамику развития в условиях технологической трансформации.

Методологическую основу исследования составляла концепция стратегирования, разработанная академиком В. Л. Квинтом. В соответствии с данной концепцией, стратегическое развитие требует опережающего выявления внешних и внутренних факторов, постановки долгосрочных целей и формирования системы приоритетов на основе системного анализа.

В исследовании использованы следующие методы:

- сравнительный анализ международных и российских подходов к стратегическому развитию человеческого потенциала;
- статистический анализ данных Росстата, института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, Eurostat, Всемирного экономического форума;
- структурный анализ содержания стратегических документов, включая Стратегию научно-технологического развития Российской Федерации (2024), отчеты Future of Jobs Report (2020, 2023, 2025), материалы национальных проектов;
- элементы системного и институционального анализа, направленные на выявление ограничений и возможностей развития компетенций;
- структурный анализ цифрового неравенства и трансформации занятости.

Применение указанных методов позволило провести комплексную оценку трансформации человеческого потенциала в условиях новой индустриальной эпохи и сформулировать практические рекомендации для повышения эффективности региональной образовательной и кадровой политики.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Развитие человеческого потенциала в условиях технологического перехода связано с глубокими изменениями в структуре занятости, запросах

¹⁸ Журавлев Д. М., Чадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

¹⁹ Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

²⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.

²¹ Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>

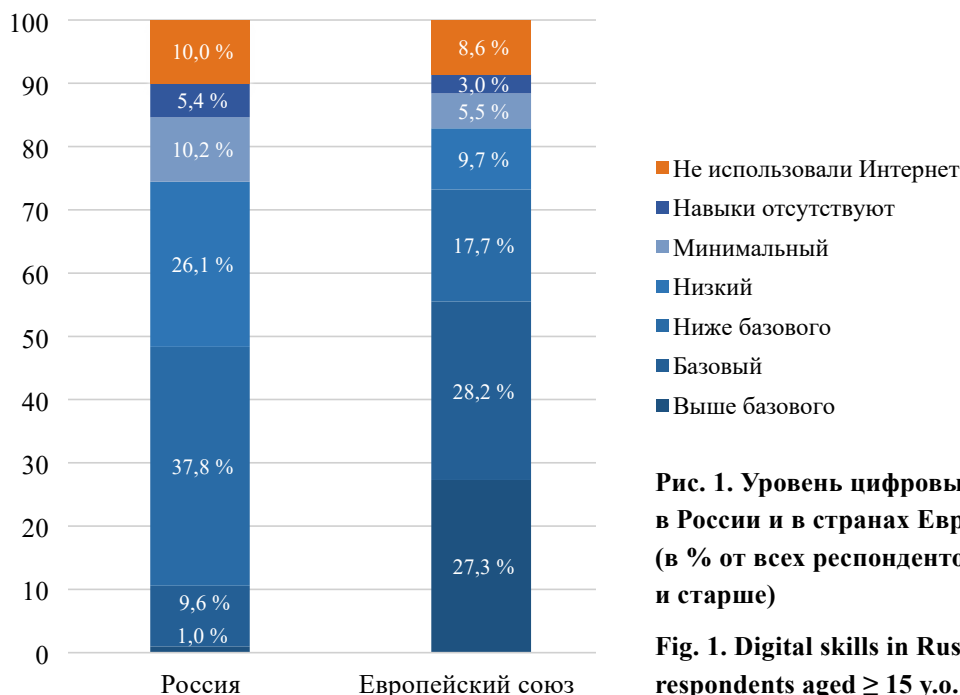


Рис. 1. Уровень цифровых навыков населения в России и в странах Европейского союза (в % от всех респондентов в возрасте от 15 лет и старше)

Fig. 1. Digital skills in Russia vs. EU countries, % respondents aged ≥ 15 y.o.

к профессиональным и метанавыкам, а также с усилением цифрового неравенства. Эти процессы требуют стратегического анализа и системной адаптации кадровой и образовательной политики, особенно в региональном измерении.

Согласно прогнозам Всемирного экономического форума (2020²², 2023²³, 2025²⁴), к 2030 г. ожидается автоматизация 92 млн рабочих мест и создание порядка 170 млн новых, преимущественно в сфере цифровых технологий, данных и искусственного интеллекта. Приоритет смещается с рутинных операций в сторону компетенций, основанных на когнитивной сложности, креативности, лидерстве, эмоциональном интеллекте и взаимодействии с интеллектуальными цифровыми системами.

В российской экономике зафиксирован рост численности ИТ-специалистов (превышение 1 млн в 2023 г.), однако сохраняется острый дефицит кад-

ров от 700 тыс. до 1 млн специалистов²⁵. Одновременно сохраняется высокий уровень несоответствия между структурой подготовки кадров и требованиями цифровой экономики. По данным института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ и Росстата (2024), базовыми цифровыми компетенциями обладает лишь 10–11 % граждан, тогда как в странах ЕС свыше 55 % (рис. 1²⁶). Рисунки 1 и 2 иллюстрируют не только общий дефицит цифровых умений, но и их фрагментарность. Распространенность доступа к Интернету не коррелирует с развитием цифровых компетенций: преобладают базовые и пассивные практики потребления контента, тогда как активные навыки – создание, защита, анализ данных – слабо распространены.

Под «базовыми цифровыми навыками» здесь понимается совокупность умений в пяти областях: работа с информацией, коммуникация, цифро-

²² World economic form. «The Future of Jobs Report 2020» // Weforum. October, 2020. 163 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/> (дата обращения: 08.04.2025).

²³ World economic form. «The Future of Jobs Report 2023» // Weforum. April, 2023. 296 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/> (дата обращения: 08.04.2025).

²⁴ World economic form. «The Future of Jobs Report 2025» // Weforum. January, 2025. 110 p. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/in-full/> (дата обращения: 08.04.2025).

²⁵ В России миллион ИТ-специалистов, но их по-прежнему не хватает // Финмаркет. URL: <https://www.finmarket.ru/main/article/6376640> (дата обращения: 08.04.2025).

²⁶ Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по данным Росстата (2024) и Eurostat (2023).

вая безопасность, создание контента и решение повседневных задач с помощью цифровых технологий. Россия заметно отстает практически по всем направлениям (рис. 2²⁷).

Особенно выражен разрыв среди возрастных и территориальных групп: в городах доля граждан с базовыми цифровыми навыками в 2 раза выше, чем в сельской местности (12 против 6 %). При этом высокий уровень подключения к Интернету не сопровождается ростом функциональной цифровой грамотности. Также отмечается связь между уровнем образования и цифровой грамотностью: среди выпускников вузов около 23 % обладают базовыми и более высокими навыками, тогда как в среднем по стране этот показатель составляет 11 %.

На фоне технологических сдвигов меняется структура приоритетных компетенций. Если в начале 2020-х гг. доминировали технические и анали-

тические навыки, то в отчетах Future of Jobs Report (2020²⁸, 2023²⁹, 2025³⁰) фиксируется рост значимости soft skills (устойчивость, лидерство, способность к обучению, эмоциональный интеллект и экологическая осознанность). Это связано с ускорением темпов технологической трансформации и усложнением профессиональной среды.

Сквозными категориями в структуре приоритетных компетенций остаются аналитическое мышление и креативность (табл. 1³¹). Однако начиная с 2023 г. наблюдается явное усиление роли метанавыков: устойчивость к неопределенности, способность к обучению, лидерство и эмоциональный интеллект. Эти характеристики приобретают статус универсальных, тогда как узкопрофильные технические навыки, включая программирование, искусственный интеллект и работу с данными, остаются критически важными, но, скорее,

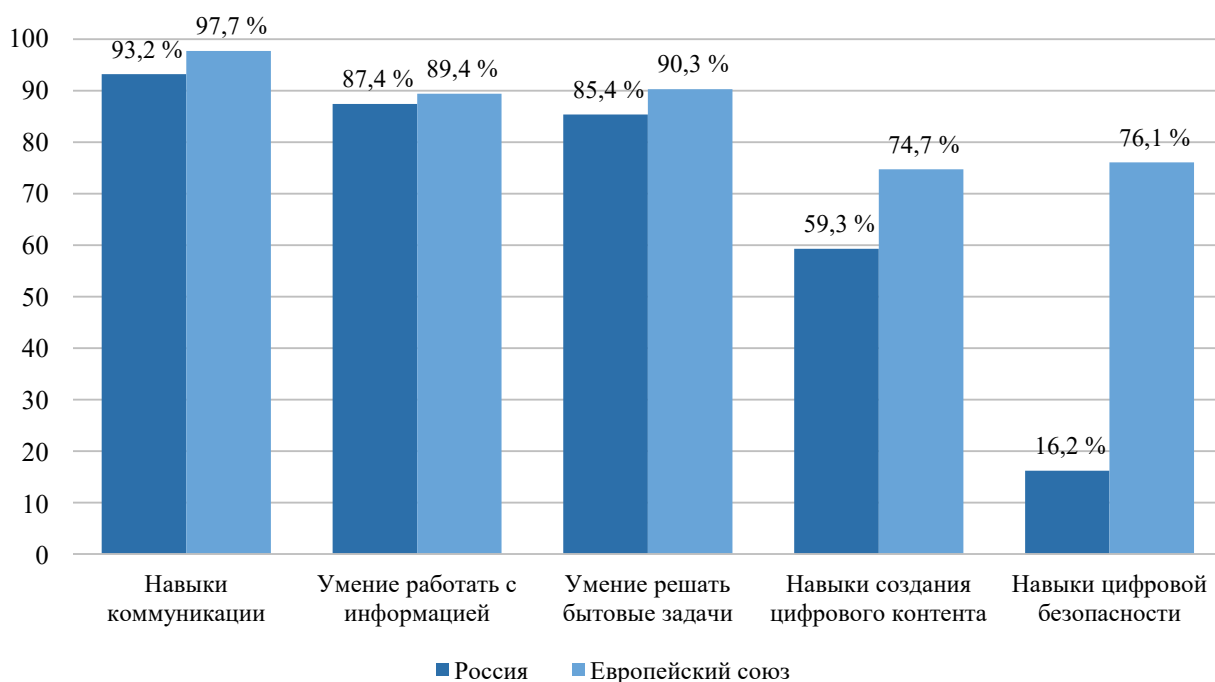


Рис. 2. Сравнение России и Европейского союза по группам цифровых навыков, в % от численности интернет-пользователей

Fig. 2. Digital skills in Russia vs. EU countries by skill type, % all Internet users

²⁷ Источник: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по данным Росстата (2024) и Eurostat (2023).

²⁸ World economic form. «The Future of Jobs Report 2020»...

²⁹ World economic form. «The Future of Jobs Report 2023»...

³⁰ World economic form. «The Future of Jobs Report 2025»...

³¹ Составлена автором на основе данных WEF «The Future of Jobs Report» (2020, 2023, 2025).

Таблица 1. Топ-10 навыков будущего (в ближайшие 5 лет)

Table 1. Top 10 most in-demand skills for the next 5 years

Ранг	Future of Jobs Report 2020 (навыки 2025)	Future of Jobs Report 2023 (навыки 2027)	Future of Jobs Report 2025 (навыки 2030)
1	Аналитическое мышление и инновационность	Аналитическое мышление	Аналитическое мышление
2	Активное обучение и умение учиться	Креативное (творческое) мышление	Устойчивость, гибкость и адаптивность
3	Комплексное решение проблем	Устойчивость, адаптивность, ловкость	Лидерство и социальное влияние
4	Критическое мышление и анализ	Мотивация и самосознание	Креативность и инновационность
5	Креативность, оригинальность и инициативность	Любознательность и непрерывное обучение	Технологическая грамотность
6	Лидерство и социальное влияние	Технологическая грамотность	Искусственный интеллект и работа с большими данными
7	Умение использовать технологии, мониторинг и контроль	Надежность, внимание к деталям	Кибербезопасность и защита данных
8	Проектирование технологий и программирование	Эмпатия и навыки слушания	Экологическая грамотность и устойчивое развитие
9	Стойкость к стрессу и гибкость	Лидерство и социальное влияние	Эмоциональный интеллект и эмпатия
10	Логическое рассуждение и генерация идей	Контроль качества	Программирование и навыки кодирования

в рамках специализированных позиций и отраслей. Это требует институционального ответа на национальном уровне.

На федеральном уровне стратегические ориентиры развития человеческого потенциала институционализированы в актуализированной Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, утвержденной указом Президента РФ от 28 февраля 2024 г. № 145. Документ фиксирует необходимость опережающего формирования кадрового потенциала, соответствующего целям технологического суверенитета, перехода к экономике знаний и развитию критических технологических компетенций. В числе приоритетных направлений обозначено развитие цифровых, инженерных, исследовательских и предпринимательских навыков, включая компетенции в области искус-

ственного интеллекта, обработки данных и междисциплинарного взаимодействия³². Кроме того, подчеркивается значимость формирования надпрофессиональных навыков (soft skills) командной работы, эмоционального интеллекта, тайм-менеджмента и самоорганизации как условий адаптивности профессиональной траектории в связи с ускоренной технологической трансформацией.

Предлагаемый автором подход исходит из необходимости стратегической настройки региональных систем подготовки и использования человеческого потенциала с учетом вызовов новой индустриальной эпохи, который включает:

- развитие условий для непрерывного образования с учетом региональной специфики и доступности программ как одного из направлений повышения адаптивности кадровой системы;

³² Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Официальный интернет-портал Президента РФ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 08.04.2025).

- создание цифровых экосистем подготовки кадров, интегрирующих онлайн-обучение, ИИ-платформы оценки и модульные траектории развития компетенций;
- внедрение механизмов мониторинга и прогнозирования компетенций, включая региональные индикаторы и инструменты обратной связи с рынком труда;
- выравнивание пространственной доступности образовательной инфраструктуры и развитие форматов адаптивного обучения в отдаленных территориях.

Реализация этих направлений предполагает интеграцию человеческого потенциала в иерархию стратегических приоритетов территориального развития, а также создание условий для повышения качества жизни, что подтверждается результатами региональных исследований³³. Такая интеграция позволит повысить адаптивность региональных экономик, обеспечить подготовку кадров под потребности нового индустриального общества второго поколения, а также сократить институциональные и цифровые разрывы.

Системная модернизация региональной кадровой политики и образовательной инфраструктуры выступает необходимым условием обеспечения устойчивой занятости и конкурентоспособности региона в логике стратегического управления. Рассматриваемый подход соответствует методологическим принципам стратегирования и может быть адаптирован для регионов, сталкивающихся с аналогичными структурными вызовами.

ВЫВОДЫ

Адаптация человеческого потенциала к вызовам нового индустриального общества второго поколения (ННО-2) и ноономики требует опережающего формирования метакомпетенций, снижения цифрового неравенства и системной модернизации механизмов подготовки и использования кадров. Анализ подтвердил наличие несоответствия между структурами занятости и уровнем цифро-

вых и универсальных навыков, что усугубляется институциональными барьерами и ограниченной доступностью образования, особенно в региональном разрезе. Проведенное исследование позволило установить, что:

- человеческий потенциал выступает системообразующим фактором регионального развития и должен быть интегрирован в иерархию стратегических приоритетов наряду с технологическими и пространственными направлениями;
- структура спроса на компетенции смещается в сторону метанавыков (обучаемость, устойчивость к неопределенности, лидерство и эмоциональный интеллект) при сохранении значимости цифровых для специализированных отраслей;
- высокий уровень цифровой инфраструктуры сам по себе не обеспечивает роста функциональной цифровой грамотности, что подчеркивает необходимость целевых мер по развитию активных цифровых практик;
- ключевыми ограничениями региональных систем выступают фрагментарность механизмов непрерывного обучения, слабая интеграция данных рынка труда в образовательные программы и отсутствие регулярного мониторинга компетенций.

Предложенный подход к стратегированию человеческого потенциала включает развитие цифровых экосистем подготовки кадров, внедрение механизмов мониторинга и прогнозирования компетенций, расширение возможностей непрерывного образования и обеспечение пространственной доступности образовательной инфраструктуры. Намечена система возможных индикаторов стратегирования (уровень цифровых и метанавыков, охват программами непрерывного обучения, соответствие подготовки кадров запросам работодателей, индекс доступности инфраструктуры), что создает основу для системного мониторинга человеческого потенциала в регионах.

Таким образом, интеграция человеческого потенциала в стратегические приоритеты регионального развития позволит повысить адаптивность

³³ Манаева И. В. Качество жизни в российских регионах: эмпирический анализ // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 4. С. 71–92. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.4.126.5>

территорий к технологическим сдвигам, сократить компетентностные и пространственные разрывы, обеспечить подготовку кадров под задачи НИО-2 и создать условия для устойчивого роста, технологического суверенитета и формирования экономики знаний.

Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием теоретико-методологических основ стратегирования человеческого потенциала. Особое

значение имеет уточнение его статуса как самостоятельного объекта стратегирования в рамках концепции В. Л. Квинта, а также разработка системы индикаторов и принципов мониторинга человеческого потенциала в региональной экономике. Требуется дальнейшее осмысление институционализации стратегирования, включая формирование моделей взаимодействия государства, бизнеса и научно-образовательных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

- Аганбегян А. Г. Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал – два взаимосвязанных источника социально-экономического роста // Проблемы прогнозирования. 2017. № 4. С. 17–20. <https://elibrary.ru/YKXILM>
- Бодрунов С. Д. Ноономика как стратегический проект // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 2. С. 136–150. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>
- Бодрунов С. Д. Общая теория ноономики. М.: Культурная революция, 2019. 504 с. <https://elibrary.ru/PKKQPP>
- Журавлев Д. М., Чаадаев В. К. Стратегирование роста производительности труда в цифровой экономике // Стратегирование: теория и практика. 2024. Т. 4. № 3. С. 298–314. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2020. 164 с.
- Квинт В. Л., Бодрунов С. Д. Стратегирование трансформации общества: знание, технологии, ноономика. СПб.: ИНИР имени С. Ю. Витте, 2021. 351 с.
- Макаров В. Л. Экономика знаний: уроки для России // Вестник Российской академии наук. 2003. Т. 73. № 5. С. 450. <https://elibrary.ru/OMBKAR>
- Манаева И. В. Качество жизни в российских регионах: эмпирический анализ // Проблемы развития территории. 2023. Т. 27. № 4. С. 71–92. <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.4.126.5>
- Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 254 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М.: КноРус, 2022. 176 с.
- Окрепилов В. В. Экономика качества как методологическая основа управления регионами // Экономика и управление. 2013. № 1. С. 8–14. <https://elibrary.ru/PUZLJT>
- Сасаев Н. И. Концепция стратегии газовой отрасли Дальнего Востока: миссия и видение // Экономика промышленности. 2022. Т. 15. № 3. С. 262–275. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-262-275>
- Сасаев Н. И., Квинт В. Л. Стратегирование промышленного ядра национальной экономики // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 3. С. 245–260. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса / И. В. Новикова [и др.]. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 453 с. <https://elibrary.ru/ENXDDV>
- Шацкая И. В. Стратегирование развития непрерывного образования // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 1–11. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

- Шевченко К. В. Концепция региональной стратегии развития занятости населения Амурской области // *Управленческое консультирование*. 2023. № 4. С. 121–132. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-121-132>
- Becker G. S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press, 1994. 392 p.
- Drucker P. F. *Post capitalist society*. NY: Harper Business, 1993. 232 p.

REFERENCES

- Aganbegyan AG. Investments in fixed capital and human capital as two interconnected sources of socio-economic growth. *Problemy Prognozirovaniya*. 2017;(4):17–20. (In Russ.) <https://elibrary.ru/YKXILM>
- Becker GS. *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press; 1994. 392 p.
- Bodrunov SD. Noonomy as a strategical project. *Strategizing: Theory and Practice*. 2021;1(2):136–150. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2021-1-2-136-150>
- Bodrunov SD. *Obscaia teoriia noonomiki [General Theory of Noonomics]*. Moscow: Cultural Revolution; 2019. 504 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/PKKQPP>
- Drucker PF. *Post capitalist society*. NY: Harper Business; 1993. 232 p.
- Kvint VL, Bodrunov SD. *Strategizing the transformation of society: Knowledge, technology, noonomics*. St. Petersburg: Institute of New Industrial Development named after SYu Witte; 2021. 351 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *The Concept of Strategizing*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. 1. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. *The concept of strategizing*. Vol. 2. St. Petersburg: NWIM RANEPa; 2020. 164 p. (In Russ.)
- Makarov VL. *The knowledge economy: Lessons for Russia*. Report of academician V. L. Makarov. *Vestnik Rossijskoj Akademii Nauk*. 2003;73(5):450. (In Russ.) <https://elibrary.ru/OMBKAR>
- Manaeva IV. *Quality of life in Russian regions: Empirical analysis*. *Problems of Territory's Development*. 2023;27(4):71–92. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/ptd.2023.4.126.5>
- Novikova IV, Abrosova OE, Boyko KV, Boksgorn AA, Bochantsev AS, Busygin SYu, et al. *Strategizing of Kuzbass human capacity*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 453 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ENXDDV>
- Novikova IV. *Strategicheskoe upravlenie trudovymi resursami [Strategic Management of Labor Resources]*. Moscow: KnoRus Publishing House; 2022. 176 p. (In Russ.)
- Novikova IV. *The concept of employment strategy for the digital economy*. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 254 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2609-9>
- Okrepilov VV. *Economics for quality as a methodological basis for managing the regions*. *Economics and Management*. 2013;(1):8–14. (In Russ.) <https://elibrary.ru/PUZLJT>
- Sasaev NI, Kvint VL. *Strategizing the industrial core of the national economy*. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2024;17(3):245–260. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-3-1349>
- Sasaev NI. *The concept of the Russian Far East gas industry strategy: mission and vision*. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2022;15(3):262–275. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2022-3-262-275>
- Shatskaya IV. *Strategizing and lifelong education development*. *Strategizing: Theory and Practice*. 2022;2(1):1–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-1-11>

Shevchenko KV. The concept of the regional strategy for the development of employment in the Amur region. *Administrative Consulting*. 2023;(4):121–132. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-4-121-132>

Zhuravlev DM, Chaadaev VK. Strategizing for productivity growth in digital economy. *Strategizing: Theory and Practice*. 2024;4(3):298–314. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-298-314>

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Почивалов Артур Олегович, аспирант, кафедра экономической и финансовой стратегии, Московская школа экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; pochivalov.arthur@gmail.com

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Artur O. Pochivalov, Postgraduate, Department of Economic and Financial Strategy, Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Russia, Moscow; pochivalov.arthur@gmail.com