

АНАЛИЗ ГРУППОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА (НА МАТЕРИАЛАХ НАВОЙСКОГО ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМБИНАТА)

DOI: <https://doi.org/10.24891/yrzfto>EDN: <https://elibrary.ru/yrzfto>

Артем Константинович СОЛНЦЕВ

эксперт управления научно-методического руководства и экспертной деятельности, Российская академия наук; аспирант Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация
e-mail: a.k.solntsev@gmail.com
ORCID: 0009-0000-5416-0198
SPIN: 4526-8346

История статьи:

Рег. № 589/2026

Получена 01.06.2026

Одобрена 22.06.2026

Доступна онлайн

27.08.2026

Специальность: 5.2.3

УДК 330.341.1

JEL: D25, L22

Ключевые слова:

золотодобывающая
промышленность,
инновации,
методология
В.Л. Квинта, групповые
ценности,
стратегические
интересы

Аннотация

Предмет. Управленческие отношения, возникающие в процессах разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта.

Цели. Определение места стратегии повышения инновационного потенциала в системе стратегий; формирование концептуального алгоритма согласования стратегических интересов и групповых ценностей в процессах разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта; формулирование миссии АО «Навоийский горно-металлургический комбинат».

Методология. Работа основана на теории стратегии и методологии стратегирования, разработанных под общим руководством В.Л. Квинта и трудах представителей российской научной школы стратегирования с применением результатов исследований лауреатов Нобелевской премии по экономике Г. Беккера, Г. Саймона, О. Уильямсона, Э. Фелпса, а также других ученых. Используются методы формальной логики, системного подхода, анализа, синтеза, метод научной абстракции.

Результаты. Проанализированы основные подходы к определению ценностей и интересов лиц. Определено место инновационной стратегии и стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта в системе стратегий. Составлена матрица групповых ценностей работников предприятия с учетом иерархии. Предложена концептуальная схема согласования групповых ценностей и стратегических интересов в процессах разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта, что составляет авторскую научную новизну.

Выводы. Результаты исследования могут быть применимы для развития методологии стратегирования в теоретических исследованиях. Предложенная автором миссия имеет практическую значимость и применимость.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Солнцев А.К. Анализ групповых ценностей сотрудников предприятия при разработке стратегии повышения инновационного потенциала (на материалах Навоийского горно-металлургического комбината) // Экономический анализ: теория и практика. – 2026. – № 8. – С. 89 – 98. DOI: 10.24891/yrzfto EDN: YRZFTO

Способность предприятия своевременно осваивать и полномасштабно внедрять инновации является ключевой составляющей конкурентоспособности. Нобелевский лауреат Э. Фелпс называл современную экономику имаджинариумом, инновационный процесс которого опирается на человеческие способности [1]. Основными носителями способностей предприятия выступают его работники. Исследователями отмечается, что рынок труда проходит через фазу серьезной трансформации: меняются структура занятости, требования к работникам и их компетенциям, что происходит под влиянием глобальных трендов цифровизации и автоматизации [2, 3].

Методология стратегирования, разработанная под руководством иностранного члена РАН В.Л. Квинта, представляет междисциплинарный аппарат, в основе которого лежит принцип оптимизации всегда ограниченных ресурсов, детерминированных по фактору времени. В фундаменте стратегий, разрабатываемых на основе этой универсальной методологии, успешно зарекомендовавшей себя на практике в России и за рубежом, лежат исключительно обоснованные стратегические приоритеты развития объекта стратегирования, подкрепленные конкурентными преимуществами и направленные на реализацию стратегических интересов и ценностей всех участников стратегии и лиц, на которых оказывается влияние в процессе ее реализации [4].

Трудовые ресурсы играют особую роль в методологии российской научной школы стратегирования; разработка самостоятельной стратегии развития трудовых ресурсов зачастую необходима для реализации целей стратегии более высокого уровня [5–7]. В том числе поэтому разработку стратегии предваряет определение стратегических ценностей и интересов всех участников стратегии. Их интересы могут быть противоположно направлены. В контексте разработки стратегии инновационного характера необходим учет, в том числе интересов работников предприятия. Важно отметить, что именно они являются носителями знания и способностей, и высококвалифицированные работники представляют собой специфичный актив [8]. На первых этапах разработки стратегии необходимо проанализировать все компоненты качества жизни [9]. Значимое воздействие на успешность реализации стратегии оказывает понимание культурной и религиозной среды [10]. Интересы людей формируются в первую очередь на основе их ценностей и потребностей. Для их выявления и систематизации целесообразно воспользоваться пирамидой А. Маслоу [11] как в классической версии, так и в ее более поздних вариациях. Также применяются теория ERG (Existence, Relatedness, Growth) К. Альдерфера, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория равенства Дж.С. Адамса и др. [12]. Все они подчеркивают роль нематериальных аспектов в мотивации человека, в том числе запроса на справедливость и равенство.

Групповые ценности работников. Нобелевский лауреат Г. Саймон обращал внимание на влияние удовлетворенности работников на вклад в достижение официальных целей организации посредством изменения текучести кадров, морального климата и темпов работы [13]. Он пришел к выводам, что социальная группа, членом которой является индивидуум внутри предприятия, оказывает значительное влияние на его ценности. На основе этого им сформирован вывод о существовании групповых ценностей, основанных на выработанных «чувствительных зонах» и «нейтральных зонах».

Исследования Р. Сайерта и Дж. Марча подтверждают выводы Г. Саймона. Они представляют организацию в виде коалиции индивидов, объединенных в подкоалиции [14]. При этом универсальным образом определить границы таких объединений невозможно; краткосрочно возможно выделить основных членов коалиции, а для определенного вида решений границы объединений могут быть определены в общих чертах и на долгосрочный период, хотя это и не лишено риска. Они делают вывод, что любая теория организационных целей должна успешно справляться с внутренним противоречием между интересами индивидов и групп [14].

Особенности взаимодействия индивидов в группах отмечает также академик А.Д. Некипелов: «Если бы социальный организм – группа – обладал теми же характеристиками, что и организм биологический, то решение было бы точно таким же, как и в случае индивидуального выбора. Но это не так» [15]. Таким образом, оценка и учет групповых ценностей и интересов не менее важны, чем индивидуальные.

Как показал опыт разработки стратегии эффективного водопользования АО «Навоийский горно-металлургический комбинат» (АО «НГМК») на период до 2040 г. и более длительную перспективу, не все сотрудники компании в равной мере поддерживают работу привлеченных коллективов про-

фессиональных стратегов. Руководители подразделений, ответственные за коммуникацию с разработчиками стратегии в составе зеркальных групп, занимают различные позиции: некоторые принимают активное участие, стараясь проявить себя перед начальством и осознавая, что им предстоит разработанную стратегию реализовывать; другие ведут себя отстраненно; третьи проявляют низкий уровень коммуникации или даже пытаются препятствовать.

Разработка стратегий, затрагивающих интересы трудовых ресурсов, обязательно должна вестись в тесном взаимодействии с сотрудниками предприятия [16]. Любая корпоративная стратегия должна разрабатываться с учетом таких требований, но успех реализации стратегий инновационной направленности особенно сильно зависит от них.

Одним из следствий неудовлетворения групповых ценностей в организации может быть увольнение сотрудников по их собственному желанию. Так, Г. Саймон отмечал, что «даже небольшое ослабление чувства удовлетворения может подтолкнуть к уходу некоторых членов организации... Нередко такими маргиналами оказываются наиболее способные члены организации, поскольку у них больше, чем у других, возможностей трудоустроиться где-либо еще» [13].

В инновационной экономике роль фактора трудовых ресурсов особенно высока, поскольку именно люди являются носителями неотделимого знания. Однако это накладывает и определенные ограничения на их возможность трудоустроиться в другом месте. Как было отмечено, трудовые активы, обладающие наиболее узкоспециальными компетенциями, могут рассматриваться как специфические активы [8]. Такая конфигурация способствует более устойчивым трудовым отношениям. Другим фактором выступает специфичность местоположения производственных активов предприятия: рудников, обогатительных фабрик, хвостохранилищ и т.д. После первичного размещения таких активов отношения двустороннего обмена будут поддерживаться на протяжении всего срока их службы. Таким образом, более склонны к уходу сотрудники, не только имеющие сравнительно больше шансов трудоустроиться в другом месте, но и которым относительно проще найти замену.

К подобным выводам в своих исследованиях пришел и лауреат Нобелевской премии Г. Беккер. Он отмечал, что фирмы больше озабочены текучестью кадров со специальной подготовкой, поскольку оплата издержек такой подготовки ложится на фирму, и таким сотрудникам они будут готовы предлагать более высокую заработную плату [17]. Таким образом, в отношении сотрудников, обладающих специфическими знаниями и навыками, действуют двусторонние стимулы для долгосрочного сохранения трудовых отношений.

Руководители подразделений во многом выступают носителями групповых ценностей, присущих их подкалции. Противоречие в ценностях и интересах вышестоящих и нижестоящих лиц (в первую очередь лидера объекта стратегирования и подчиненных) отчасти является проявлением проблемы «принципал – агент», когда агент, пользуясь преимуществом в доступе к информации, склонен преследовать собственную выгоду на основе оппортунистического поведения. Следствием этого становится «сложное стратегическое поведение» [8]. Важным фактором для этого выступает иерархическое положение таких лиц и вмененных им подразделений. На основе этого составлена матрица групповых ценностей с учетом иерархии (рис. 1).

Как отмечал Г. Саймон, руководители предприятий (к таковым относятся лидер и руководство высшего звена) также склонны к оппортунистическому поведению в отношении нижестоящих сотрудников [13]. По этой причине они разделяют не все ценности со своими подчиненными, в особенности те, которые связаны с ограничением производительности и подобные им. Но важно, чтобы лидер разделял их социальные ценности, следовал интересам региона и страны, которые широко известны из официальных документов, в том числе стратегий более высокого уровня. Для выявления таких интересов можно использовать пирамиду стратегий, в которой определяется место разрабатываемой или реализуемой стратегии¹. Корпоративная стратегия должна учитывать требования существующих национальных, отраслевых, региональных стратегий более высокого уровня, во взаимодействии с которыми она и должна работать (рис. 2). Как отмечает И.В. Новикова, трудовой

¹ Новикова И.В. Согласованность интересов при стратегировании и стратегическом управлении // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VII Международной научно-практической конференции. М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024. С. 49–52. EDN: CVTRER

оппортунизм сотрудников может снизить темпы реализации стратегических инициатив и изменений².

При разработке стратегии лидер призван создать группу представителей объекта стратегирования для трансляции своих интересов [18]. Эта группа будет состоять из руководителей высшего звена, как наиболее компетентных, приближенных сотрудников и обладающих наибольшими полномочиями. При этом можно судить, что руководство высшего звена наиболее склонно к оппортунизму в отношении разрабатываемой стратегии в силу того, что ему присуще такое поведение как в отношении нижестоящих сотрудников и их ценностей, так и в отношении лидера. По сути, руководители этого уровня выступают одновременно в роли принципала для подчиненных сотрудников и в роли агента для лидера предприятия.

Группам свойственно формировать свои мнения на основе прецедентов, имевших место в их практике, и члены группы обладают сильной мотивацией к тому, чтобы воспринимать их как обязательные [14]. На это оказывает влияние в том числе эффект привязки; высококвалифицированная группа, разделяющая ценности соответствия трудовым критериям, будет подвержена этим эффектам особенно сильно.

При согласовании интересов важно принимать во внимание, что сотрудники будут воспринимать в качестве ухудшения своего положения любое изменение существующего порядка в отношении той или иной ценности [13]; в качестве ухудшения будет воспринято любое отклонение от статус-кво (что объясняется в том числе поведенческими ошибками избегания потерь, избегания риска).

Практический опыт разработки стратегии показал, что сотрудники со специальной подготовкой принимают более активное участие; таковыми также чаще выступают люди технических специальностей. Можно предположить, что на сотрудников с общей подготовкой меньше воздействуют формируемые стратегами стимулы. Некоторые из них могут не нуждаться в повышении престижности их работы.

Руководители с существенным багажом профессиональных знаний в области производства и инженерного дела, подбирая управленческий персонал, часто отдают предпочтение найму подчиненных с такими же компетенциями. Эта тенденция особенно проявляется в компаниях в высокотехнологичных отраслях.

Известен подход Г. Форда, не доверявшего наемным управленцам и широко использовавшего полицейские и даже авторитарные методы. Он придерживался единоличного стиля управления компанией, и практиковал регулярные понижения менеджеров в качестве дисциплинарной меры. При этом Форд ценил работников технических специальностей, что находило отражение в достойном уровне их заработной платы³. Схожих взглядов придерживается выдающийся стратег современности И. Маск. Он является сторонником оптимизации штата, и в основном делает это за счет менеджерского звена, отдавая предпочтение инженерам и разработчикам⁴. Регулярно сокращая штат сотрудников, он требует от своих подчиненных высокой отдачи, постоянно поддерживая их в тонусе, в том числе под риском увольнения. В целом рассмотренные подходы Г. Форда и И. Маска к управлению сотрудниками подтверждают их большую заинтересованность в сохранении сотрудников технических направлений со специальной подготовкой, чем менеджеров и т.п.

В процессе выявления стратегических ценностей и интересов профессиональные стратеги выступают как третья сторона по отношению к лидеру объекта стратегирования и штату сотрудников, не имеющая собственных интересов, кроме профессиональных. Как отмечает Г. Саймон, консультации с группой говорят об уважении к ее достоинству, а коллективные обсуждения способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях [13]. На этой стадии может быть полезным выявление сотрудников и их групп, обладающих специальной подготовкой, поскольку это способствует более полному пониманию групповых ценностей наиболее необходимых для предприятия сотрудников. Это особенно важно для инновационных стратегий, наиболее сильно зависящих от способностей трудовых ресурсов объекта стратегирования. Помимо этого, на основе таких

² Новикова И.В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами. М. – СПб.: РАНХиГС, 2024. 112 с. DOI: 10.21603/978-5-89781-792-4 EDN: ADVKSO

³ Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 400 с.

⁴ Айзексон У. Илон Маск. М.: Corpus, 2024. 720 с.

консультаций формируется еще одна неосязаемая ценность для группы и ее членов – возможность взять на себя часть заслуг в принятии решения и получить определенный статус. Процесс согласования групповых ценностей и стратегических интересов представлен на *рис. 3*.

Ключевым аспектом процесса выявления и согласования стратегических интересов с работниками предприятия является формирование четкого понимания, зачем разрабатываемая стратегия нужна им. Помимо их индивидуальных потребностей, как материальных, так и нематериальных, важную роль в этом понимании играют уже рассмотренные групповые ценности. Если стратегия соответствует этим ценностям, она будет успешна; процесс трансформации ценностей чрезвычайно сложен и трудоемок. Перспективным представляется решение, при котором групповые ценности сотрудников будут в том или ином виде поддерживаться: если сотрудники относятся к квалифицированным специалистам, приверженным трудовым критериям, то перспектива профессионального роста и развития будет служить для них мотивацией. В процессе консультаций и разработки стратегических документов должно быть подчеркнуто, что при реализации стратегии будет поощряться социальность в предприятии, а профессиональное развитие приведет к росту статусности их работы. Формирование престижного имиджа выполняемой работы может быть одним из эффективных инструментов мотивации сотрудников к переменам. Особенно важным является осознание реализации социального эффекта, что подтверждено исследованиями в области поведенческих ошибок (на основе аномалии чистого альтруизма).

Формулирование миссии АО «НГМК». В первую очередь в качестве внешних заинтересованных лиц выделим население Республики Узбекистан, в котором расположено АО «НГМК». Являясь крупнейшим источником доходов бюджета государства и крупнейшим налогоплательщиком, предприятие является важным работодателем во многих городах и районах. В совокупности на рудниках, металлургических заводах и других производствах комбината занято 46 866 чел.⁵ При этом комбинат рассматривается органами власти республики в качестве локомотива экономико-социального развития государства и образца для всей экономики. Во многом решения, применяемые на комбинате и планируемые к внедрению, должны стать эталоном и ориентиром для других предприятий страны. В качестве примера приведем разработанную под руководством В.Л. Квинта стратегию эффективного водопользования АО «НГМК» на период до 2040 г. и более длительную перспективу. Слоган стратегии – «приращение богатств Узбекистана при улучшении окружающей среды, водных ресурсов и качества жизни» – подчеркивает место и роль комбината в Республике.

В отчете ООН отмечено, что внедрение в Узбекистане Национального многомерного индекса бедности в 2024 г. выявило структурные неравномерности, а 18,4% населения живут в условиях многомерной бедности⁶. Несмотря на снижение уровня денежной бедности, увеличилось неравенство в доходах (коэффициент Джини составил 0,35 по итогам 2024 г.), а разрыв в доходах между мужчинами и женщинами составил 34%⁷. В государстве наблюдается постоянный прирост населения, а экономика характеризуется стабильным опережающим ростом. Благодаря этому происходит постоянное увеличение располагаемых доходов и снижается денежная бедность.

Одним из существенных рисков, с которым сталкивается население республики, является затрудненный доступ к водным ресурсам. Другим фактором социальной напряженности является гендерное неравенство, выражающееся в разрыве в доходах. На основе этого и ранее проведенного анализа национальных трендов отметим, что основным стратегическим интересом населения является повышение общего качества жизни, что полностью согласуется с основными законами теории и методологии стратегирования В.Л. Квинта. Комбинат, как любое коммерческое предприятие, нацелен на извлечение прибыли. С учетом роли предприятия в формировании доходов бюджета государства, значение его прибыльности невозможно переоценить. Однако АО «НГМК», являясь стратегически важным предприятием, обязано сохранять конкурентоспособность на глобальном рынке в долгосрочной перспективе, что невозможно без стратегического развития его инновационного потенциала.

⁵ Отчет об устойчивом развитии АО «НГМК» за 2024 год.

URL: <https://www.ngmk.uz/wp-content/uploads/2025/10/SR2024ru.pdf>

⁶ Uzbekistan Country Results Report UN 2024.

URL: <https://uzbekistan.un.org/en/download/183206/293874>

⁷ Там же.

Разрабатываемая стратегия развития инновационного потенциала должна преследовать в первую очередь удовлетворение социальных интересов, что неминуемо повлечет за собой увеличение конкурентоспособности и как следствие – экономический рост. Таким образом, сформулируем миссию следующим образом:

- АО «НГМК» – национальный лидер Узбекистана в инновационной деятельности на основе реализации авангардных достижений мировой науки и человеческого потенциала своих сотрудников;
- АО «НГМК» – опора и ориентир экономики Узбекистана в экологии и ответственном потреблении природных ресурсов ради выхода на траекторию долгосрочного устойчивого развития на основе национальных и региональных конкурентных преимуществ;
- АО «НГМК» – глобальный отраслевой технологический лидер, формирующий центры компетенций и инноваций ради выявления передовых технологических трендов и имплементации новейших достижений науки в технологические процессы. Реализация стратегии развития инновационного потенциала АО «НГМК» приведет к росту общественной полезности для населения Узбекистана через улучшение показателей качества жизни, согласованность интересов местных сообществ в местах присутствия комбината, сохранение водных ресурсов для будущих поколений, улучшение экологических показателей воды, почвы и воздуха.

На основе проведенного анализа формируется вывод о важной роли анализа групповых ценностей при выявлении интересов работников объекта стратегирования. Предложенная матрица групповых ценностей штата предприятия с учетом иерархии (рис. 1), как и концептуальная схема согласования групповых ценностей и стратегических интересов в процессах разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта (рис. 3) дополняют теорию стратегии и методологию стратегирования и могут быть применены в дальнейших исследованиях. Предложенная миссия может быть использована на практике. Требуются дальнейшие исследования в области групповых ценностей штата предприятия, в том числе для выработки возможных путей решения проблемы «принципал – агент» в процессе разработки стратегии и согласования групповых ценностей коалиций работников.

Рисунок 1

Матрица групповых ценностей штата предприятия с учетом иерархии

Figure 1

The matrix of group values of the company's staff, taking into account the hierarchy

	Социальность	Ограничение производительности	Система статусов	Трудовые критерии	Социальные ценности	Ценности, связанные со структурой организации
Лидер						
Руководство высшего звена						
Руководство среднего звена						
Клерки						
Руководство низшего звена						
Полуквалифицированные и неквалифицированные работники						

Скорее разделяют	
Разделяют частично	
Скорее не разделяют	

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2

Место корпоративной инновационной стратегии и стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта в системе стратегий

Figure 2

The place of the corporate innovation strategy and the strategy of increasing the innovation potential of an economic entity in the strategy system



Источник: Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. Routledge, 2009, 453 p.

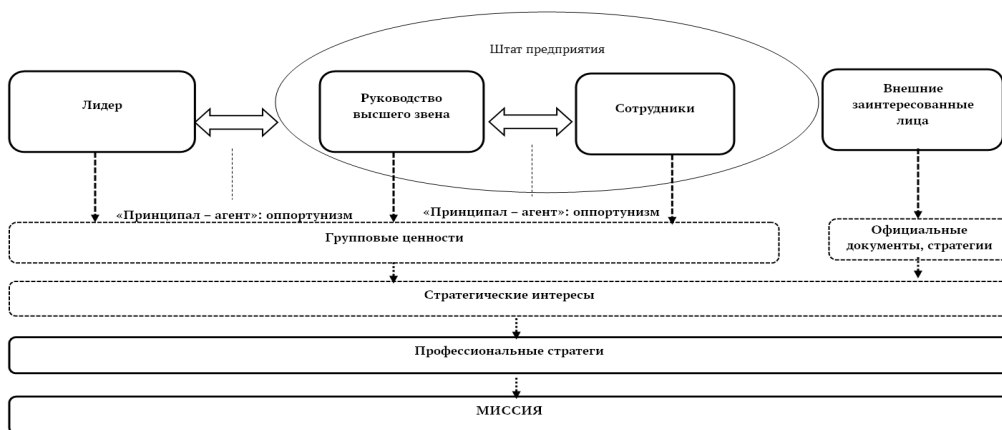
Source: Kvint V. The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics. Routledge, 2009, 453 p.

Рисунок 3

Концептуальная схема согласования групповых ценностей и стратегических интересов в процессах разработки стратегии повышения инновационного потенциала хозяйствующего субъекта

Figure 3

A conceptual scheme for coordinating group values and strategic interests in the processes of developing a strategy to increase the innovative potential of an economic entity



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Phelps E. Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change. Princeton University Press, 2013, 378 p.
2. Frey C.B., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 2017, vol. 114, pp. 254–280. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019
3. Berger T., Frey C.B. Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 2016, No. 193. DOI: 10.1787/5jlr068802f7-en
4. Квинт В.Л. Концепция стратегирования: монография. Кемерово: КемГУ, 2022. 170 с.
5. Стратегирование человеческого потенциала Кузбасса: монография / под ред. В.Л. Квинта. Кемерово: КемГУ, 2020. 456 с.
6. Новикова И.В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11. № 4. С. 318–326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326 EDN: YSJTQD
7. Новикова И.В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике: монография. Кемерово: КемГУ, 2020. 254 с. DOI: 10.21603/978-5-8353-2609-9 EDN: UNCJZD
8. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
9. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications: a monograph. Routledge, 2015, 548 p. DOI: 10.4324/9781315709314 EDN: XVEVOR
10. Квинт В.Л. Стратегическое лидерство Амира Тимура: комментарии к Уложению: монография. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2021. 204 с. DOI: 10.22394/978-5-89781-696-5-1-204 EDN: МРЯКУ
11. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2019. 400 с.
12. Organ D.W., Bateman T.S. Organizational Behavior. Homewood, IL, IRWIN, 1991, 685 p.
13. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995. 335 с.
14. Cyerth R.M., March J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Martino Publishing, 2013, 332 p.
15. Некипелов А.Д. О возможности формирования обновленной парадигмы теорий индивидуального и группового выбора // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2024. № 1. С. 33–43. DOI: 10.52897/2411-4588-2024-1-33-43 EDN: JBSVLY
16. Новикова И.В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1. № 1. С. 57–65. DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65 EDN: HAFUEL
17. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
18. Furr N., Nel K., Ramsay T.Z. Leading transformation: how to take charge of your company's future. Boston, Harvard Business Review Guides, 2018, 256 p.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ANALYSIS OF EMPLOYEE GROUP VALUES IN DEVELOPING A STRATEGY TO ENHANCE INNOVATION POTENTIAL: A CASE STUDY OF THE NAVOI MINING AND METALLURGICAL COMPANY

DOI: <https://doi.org/10.24891/yrzfto>

EDN: <https://elibrary.ru/yrzfto>

Artem K. SOLNTSEV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

e-mail: a.k.solntsev@gmail.com

ORCID: 0009-0000-5416-0198

Article history:

Article No. 589/2026

Received 1 Jun 2026

Accepted 22 Jun 2026

Available online

27 Aug 2026

JEL Classification:

D25, L22

Keywords: gold mining industry, innovations, methodology of V.L. Kvint, group values, strategic interests

Abstract

Subject. Managerial relations that arise in the process of developing a strategy to increase the innovation potential of an economic entity.

Objectives. Determining the place of the strategy for increasing innovation potential in the strategy system; formation of a conceptual algorithm for coordinating strategic interests and group values in the processes of developing a strategy for increasing the innovation potential of an economic entity; formulation of the mission of the Navoi Mining and Metallurgical Company.

Methods. The work is based on the theory of strategy and methodology of strategizing, developed under the general guidance of V.L. Kvint and the works of representatives of the Russian scientific school of strategizing using the research results of Nobel Prize winners in economics G. Becker, G. Simon, O. Williamson, E. Phelps, as well as other scientists. The methods of formal logic, a systematic approach, analysis, synthesis, and the method of scientific abstraction are used.

Results. The main approaches to determining the values and interests of individuals are analyzed. The place of the innovation strategy and the strategy of increasing the innovation potential of an economic entity in the strategy system is determined. A matrix of group values of the company's employees has been compiled, taking into account the hierarchy. A conceptual scheme for coordinating group values and strategic interests in the processes of developing a strategy to increase the innovative potential of an economic entity is proposed, which is the author's scientific novelty.

Conclusions. The results of the study can be applied to the development of strategy methodology in theoretical research. The mission proposed by the author has practical significance and applicability.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Solntsev A.K. Analysis of employee group values in developing a strategy to enhance innovation potential: A case study of the Navoi Mining and Metallurgical Company. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2026, iss. 8, pp. 89–98. DOI: 10.24891/yrzfto EDN: YRZFTO

References

1. Phelps E. Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change. Princeton University Press, 2013, 378 p.

2. Frey C.B., Osborne M.A. The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 2017, vol. 114, pp. 254–280. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019
3. Berger T., Frey C.B. Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 2016, No. 193. DOI: 10.1787/5jlr068802f7-en
4. Kvint V.L. *Kontsepsiya strategirovaniya: monografiya* [The Concept of Strategizing: a monograph]. Kemerovo, Kemerovo State University Publ., 2022, 170 p.
5. *Strategirovanie chelovecheskogo potentsiala Kuzbassa: monografiya* [Strategizing of Kuzbass Human Capacity: a monograph]. Kemerovo, Kemerovo State University Publ., 2020, 453 p.
6. Novikova I.V. [Strategic management of labor resources]. *Ekonomika promyshlennosti*, 2018, vol. 11, no. 4, pp. 318–326. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-318-326 EDN: YSJTQD
7. Novikova I.V. *Kontsepsiya strategii zanyatosti naseleniya v tsifrovoi ekonomike: monografiya* [The concept of employment strategy for the digital economy: a monograph]. Kemerovo, Kemerovo State University Publ., 2020, 254 p. DOI: 10.21603/978-5-8353-2609-9 EDN: UNCJZD
8. Williamson O.E. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma. Firmy, rynki, "otnoshencheskaya" kontraktatsiya* [Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting]. St. Petersburg, Lenizdat Publ., 1996, 702 p.
9. Kvint V. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications: a monograph*. Routledge, 2015, 548 p. DOI: 10.4324/9781315709314 EDN: XVEVOR
10. Kvint V.L. *Strategicheskoe liderstvo Amira Timura: kommentarii k Ulozheniyu: monografiya* [Strategic Leadership of Amir Timur: Commentary on the Code: a monograph]. St. Petersburg, RANEPa St. Petersburg Publ., 2021, 204 p. DOI: 10.22394/978-5-89781-696-5-1-204 EDN: MPYAKY
11. Maslow A.H. *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and Personality]. St. Petersburg, Piter Publ., 2019, 400 p.
12. Organ D.W., Bateman T.S. *Organizational Behavior*. Homewood, IL, IRWIN, 1991, 685 p.
13. Simon H.A., Smithburg D.W., Thompson V.A. *Menedzhment v organizatsiyakh* [Public Administration]. Moscow, Ekonomika Publ., 1995, 335 p.
14. Cyert R.M., March J.G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Martino Publishing, 2013, 332 p.
15. Nekipelov A.D. [On the possibility of forming an updated paradigm of theories of individual and group choice]. *Ekonomika Severo-Zapada: problemy i perspektivy razvitiya*, 2024, no. 1, pp. 33–43. (In Russ.) DOI: 10.52897/2411-4588-2024-1-33-43 EDN: JBSVLY
16. Novikova I.V. [Strategizing of the human resources development: main elements and stages]. *Strategirovanie: teoriya i praktika*, 2021, vol. 1, no. 1, pp. 57–65. (In Russ.) DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65 EDN: HAFUEL
17. Becker G.S. *Chelovecheskoe povedenie: ekonomicheskii podkhod* [Human Behavior: Economical Approach]. Moscow, SU HSE Publ., 2003, 672 p.
18. Furr N., Nel K., Ramsay T. Z. *Leading transformation: how to take charge of your company's future*. Boston, Harvard Business Review Guides, 2018, 256 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.