

УДК 331

DOI 10.26118/2782-4586.2024.29.47.003

Амонова Дильбар Субхоновна
Российско-Таджикский (Славянский) университет
Абдуллаева Миниса Рустамовна
Российско-Таджикский (Славянский) университет

Стратегические направления совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами в цифровой экономике

Аннотация. В статье анализируются стратегические направления трансформации механизмов управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики. На основе концепций цифровой трансформации, теории человеческого капитала и международных рамок цифровых компетенций (DigComp, OECD Skills Outlook) обоснована необходимость институциональной модернизации HR-процессов. Рассматриваются цифровизация функций управления персоналом, развитие цифровых компетенций, внедрение HR-аналитики и формирование культуры непрерывного обучения. Стратегическое развитие управления человеческими ресурсами в цифровой экономике требует перехода от административной модели к модели, основанной на данных, компетенциях и инновациях. Международные исследования подтверждают, что устойчивость организаций определяется способностью синхронизировать цифровые технологии и развитие человеческого капитала. Реализация обозначенных направлений позволит повысить конкурентоспособность организаций и обеспечить адаптацию к условиям цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая экономика, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, цифровые компетенции, HR-аналитика, цифровая трансформация, непрерывное обучение, организационная устойчивость.

Amonova Dilbar Subkhonovna
Russian-Tajik (Slavic) University
Abdullayeva Minisa Rustamovna
Russian-Tajik (Slavic) University

Strategic directions for improving human resource management mechanisms in the digital economy

Annotation. The article analyzes the strategic directions of transformation of human resource management mechanisms in the digital economy. Based on the concepts of digital transformation, the theory of human capital and the international framework of digital competencies (DigComp, OECD Skills Outlook), the need for institutional modernization of HR processes is substantiated. The article considers the digitalization of personnel management functions, the development of digital competencies, the introduction of HR analytics and the formation of a culture of continuous learning. The strategic development of human resource management in the digital economy requires a transition from an administrative model to a model based on data, competencies, and innovation. International studies confirm that the sustainability of organizations is determined by the ability to synchronize digital technologies and the development of human capital. The implementation of these areas will increase the competitiveness of organizations and ensure adaptation to the conditions of digital transformation.

Keywords: digital economy, human resource management, human capital, digital competencies, HR analytics, digital transformation, continuous learning, organizational sustainability.

Цифровая трансформация мировой экономики является одним из ключевых факторов структурных изменений в системах управления, производстве и занятости. Расширение использования информационно-коммуникационных технологий, больших данных, искусственного интеллекта и платформенных решений формирует новую институциональную среду функционирования организаций. В докладе Всемирного банка «World Development Report 2016: Digital Dividends» подчеркивается, что цифровые технологии становятся базовой инфраструктурой экономического роста, однако их влияние на развитие напрямую зависит от качества институтов и человеческого капитала [1]. Таким образом, цифровизация выступает не только технологическим, но и социально-экономическим феноменом.

В условиях цифровой экономики трансформируются требования к структуре и качеству трудовых ресурсов. Организации сталкиваются с необходимостью адаптации кадровых стратегий к быстро меняющимся технологическим условиям, что предполагает развитие новых компетенций, изменение организационной культуры и внедрение аналитических инструментов управления персоналом. OECD отмечает, что цифровизация усиливает спрос на когнитивные, социально-эмоциональные и технологические навыки, одновременно повышая значимость непрерывного обучения [2].

Теоретическую основу анализа составляет концепция человеческого капитала, разработанная Т. Шульцем и Г. Беккером, согласно которой инвестиции в образование, подготовку и развитие навыков работников рассматриваются как фактор экономической эффективности и роста [3]. В условиях цифровой экономики значение человеческого капитала возрастает, поскольку технологические инновации требуют соответствующего уровня квалификации и способности к адаптации. Без развития человеческих ресурсов цифровые технологии не обеспечивают ожидаемого эффекта, что также подтверждается исследованиями Всемирного банка и OECD [4].

Цифровая трансформация затрагивает не только содержание труда, но и механизмы управления персоналом. Согласно исследованиям G. Westerman, D. Bonnet и A. McAfee, успешная цифровая трансформация требует комплексного изменения управленческих процессов, включая систему управления человеческими ресурсами [5]. Управление персоналом перестает быть преимущественно административной функцией и приобретает стратегический характер, ориентированный на формирование цифровых компетенций, использование HR-аналитики и построение гибких организационных структур.

Дополнительным фактором актуализации проблемы является изменение структуры занятости под воздействием автоматизации. В Future of Jobs Report 2023 Всемирного экономического форума подчеркивается, что технологические изменения одновременно создают новые рабочие места и трансформируют существующие, что требует масштабных программ переквалификации и повышения квалификации работников [6]. Это усиливает необходимость разработки стратегических направлений совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами.

Несмотря на наличие значительного массива исследований в области цифровизации и управления персоналом, сохраняется потребность в систематизации стратегических направлений модернизации HR-механизмов с учетом международных рамок цифровых компетенций и практики внедрения цифровых инструментов.

Цель настоящего исследования заключается в обосновании стратегических направлений совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики на основе анализа теоретических концепций и международных практик. Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач: выявление теоретических оснований трансформации HR-систем; анализ влияния цифровизации на структуру навыков и занятость; определение ключевых направлений стратегического развития управления человеческими ресурсами.

Цифровая трансформация рассматривается в современной научной литературе как комплексный процесс институциональных, технологических и организационных изменений, затрагивающий все уровни функционирования организаций. По мнению G. Westerman, D. Bonnet и A. McAfee, цифровая трансформация выходит за рамки внедрения отдельных ИТ-решений и предполагает фундаментальное переосмысление бизнес-моделей, управленческих процессов и корпоративной культуры [5]. В этом контексте управление человеческими ресурсами становится центральным элементом трансформации, поскольку именно персонал обеспечивает реализацию технологических изменений и адаптацию организации к новой среде.

Организационные изменения в условиях цифровизации включают переход к гибким структурам управления, развитию проектных форм занятости, горизонтальным коммуникациям и использованию данных для принятия управленческих решений. HR-система в таких условиях трансформируется из административной функции в стратегического партнера бизнеса, обеспечивающего формирование и развитие цифровых компетенций сотрудников, управление знаниями и поддержку инновационной культуры [7].

Цифровая трансформация рынка труда сопровождается изменением структуры спроса на навыки: возрастает значение когнитивных компетенций высокого уровня, аналитического мышления, способности к интерпретации данных и решению комплексных задач. При этом снижается доля рутинных операций, подверженных автоматизации. Цифровизация усиливает поляризацию рынка труда и требует системной политики в области переподготовки и повышения квалификации работников. Для HR-систем это означает необходимость разработки механизмов оценки и прогнозирования потребностей в навыках, а также интеграции обучения в стратегию организации [8].

Существенную методологическую основу формирования цифровых компетенций представляет Европейская рамка DigComp 2.1, разработанная Европейской комиссией [9]. Она выделяет пять ключевых областей цифровой компетентности:

- информационная и дата-грамотность;
- коммуникация и сотрудничество в цифровой среде;
- создание цифрового контента;
- безопасность;
- решение проблем.

Каждая область включает уровни освоения, что позволяет использовать рамку в качестве инструмента для проектирования образовательных программ и корпоративных стратегий развития персонала. Для управления человеческими ресурсами DigComp предоставляет стандартизированную основу для диагностики цифровых навыков сотрудников и планирования их развития.

Дополнительное теоретическое обоснование трансформации HR-систем содержится в докладах Всемирного экономического форума. В Future of Jobs Report 2023 подчеркивается, что автоматизация, искусственный интеллект и роботизация одновременно создают новые рабочие места и трансформируют существующие [6]. Ожидается рост спроса на специалистов в области анализа данных, кибербезопасности, искусственного интеллекта, а также на работников, обладающих развитым критическим мышлением, креативностью и социально-эмоциональными навыками. Это подтверждает необходимость смещения акцента в управлении человеческими ресурсами с контроля и администрирования на развитие потенциала и управление талантами.

В теоретическом аспекте трансформация управления человеческими ресурсами в цифровой экономике опирается на синтез нескольких концептуальных направлений: теории человеческого капитала, институционального подхода к цифровой трансформации и компетентностного подхода, отраженного в международных рамках цифровых навыков. В совокупности они формируют методологическую основу для переосмысления роли HR-систем как стратегического инструмента обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций.

Цифровая трансформация обуславливает необходимость перехода к интегрированной модели управления человеческими ресурсами, ориентированной на развитие цифровых компетенций, адаптивность и использование данных в кадровых решениях. Именно синхронизация технологических изменений и развития человеческого капитала определяет эффективность функционирования организаций в цифровой экономике.

Трансформация управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики требует системного подхода, предполагающего интеграцию технологических решений, институциональных изменений и развития человеческого капитала. На основе анализа международных исследований можно выделить ряд ключевых стратегических направлений.

1. Цифровизация HR-процессов.

Цифровизация функций управления персоналом предполагает внедрение электронного документооборота, автоматизированных систем рекрутинга, цифровых платформ адаптации и оценки персонала, а также использование облачных HRM-систем. Организации, последовательно внедряющие цифровые HR-инструменты, демонстрируют более высокий уровень организационной эффективности и вовлеченности сотрудников.

Цифровизация повышает прозрачность процессов подбора и оценки, снижает транзакционные издержки и минимизирует субъективность управленческих решений. Переход к цифровым платформам позволяет формировать единую базу данных о компетенциях сотрудников, отслеживать динамику профессионального развития и интегрировать кадровые процессы с общей стратегией цифровой трансформации организации.

2. Развитие цифровых компетенций сотрудников.

Ключевым направлением является системное формирование цифровых компетенций работников. OECD в рамках инициативы Going Digital подчеркивает необходимость комплексной политики развития навыков, включающей как государственные, так и корпоративные программы повышения квалификации [10].

Развитие цифровых компетенций должно охватывать не только технические навыки (работа с данными, использование цифровых платформ, кибербезопасность), но и когнитивные и социальные навыки, необходимые для работы в цифровой среде. В условиях быстрого устаревания технологий особое значение приобретает способность к адаптации и освоению новых инструментов. Для HR-систем это означает необходимость перехода от эпизодического обучения к стратегической модели управления компетенциями.

3. Внедрение HR-аналитики и управления на основе данных.

Современное стратегическое управление человеческими ресурсами невозможно без использования аналитических инструментов. HR-аналитика позволяет прогнозировать потребность в кадрах, выявлять факторы текучести, оценивать эффективность обучения и планировать кадровый резерв.

Компании, применяющие аналитику данных в управлении персоналом, демонстрируют более высокие показатели производительности и конкурентоспособности. Использование аналитических моделей способствует переходу от интуитивных решений к доказательному управлению (evidence-based management).

В условиях цифровой экономики HR-аналитика становится не вспомогательным, а стратегическим инструментом, обеспечивающим связь между кадровой политикой и результативностью бизнеса.

4. Формирование культуры непрерывного обучения.

Во многих исследованиях подчеркивается, что в условиях ускоренных технологических изменений принцип lifelong learning становится ключевым элементом устойчивого развития.

Для организаций это означает необходимость институционализации обучения как постоянного процесса, интегрированного в стратегию развития. Формирование культуры

непрерывного обучения предполагает создание цифровых образовательных платформ, стимулирование самообразования, поддержку внутренних программ наставничества и развитие корпоративных университетов.

Непрерывное обучение позволяет минимизировать риски технологического устаревания навыков и поддерживать высокий уровень адаптивности персонала.

5. Институциональная интеграция технологий и человеческого капитала.

Всемирный банк в World Development Report 2016 отмечает, что цифровая трансформация приносит экономические дивиденды только при одновременном развитии инфраструктуры и человеческого капитала [1]. Инвестиции исключительно в технологии без соответствующего повышения квалификации работников не обеспечивают устойчивого эффекта.

Следовательно, стратегическая модель управления человеческими ресурсами должна быть встроена в общую цифровую стратегию организации. Это предполагает согласование кадровой политики с инвестиционными решениями, участие HR-подразделений в разработке цифровых проектов и формирование межфункциональных команд.

Совершенствование механизмов управления человеческими ресурсами в цифровой экономике требует комплексной трансформации — от цифровизации процессов до институционального укрепления роли человеческого капитала. Только интеграция технологических инноваций и стратегического развития компетенций обеспечивает долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность организаций.

Стратегическое развитие управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики предполагает глубокую трансформацию самой логики кадрового управления. Традиционная административная модель, ориентированная преимущественно на учет, контроль и регламентацию трудовых процессов, становится недостаточной в среде, характеризующейся высокой скоростью технологических изменений, гибкостью организационных структур и усилением конкуренции за таланты. В этих условиях управление человеческими ресурсами должно опираться на данные, компетентностный подход и инновационные механизмы развития персонала.

Переход к модели управления, основанной на данных (data-driven HR), означает использование аналитических инструментов для принятия обоснованных кадровых решений. Это включает прогнозирование потребности в навыках, оценку эффективности обучения, анализ вовлеченности сотрудников и управление рисками текучести. Такой подход позволяет интегрировать кадровую стратегию в общую стратегию цифровой трансформации организации и повышает прозрачность управленческих процессов.

Компетентностная модель управления предполагает системную идентификацию и развитие ключевых цифровых, когнитивных и социально-эмоциональных компетенций. В цифровой экономике ценность работника определяется не только профессиональными знаниями, но и способностью к адаптации, междисциплинарному взаимодействию и инновационному мышлению. Соответственно, стратегическое управление человеческими ресурсами должно включать формирование кадрового резерва, развитие талантов и поддержку непрерывного обучения как постоянного организационного процесса.

Инновационная составляющая управления персоналом выражается в использовании цифровых платформ, гибких форм занятости, проектных команд и инструментов удаленного взаимодействия. Организации, способные синхронизировать внедрение технологий с развитием человеческого капитала, получают устойчивые конкурентные преимущества. Международные исследования показывают, что технологические инвестиции обеспечивают максимальный эффект только при параллельном развитии навыков сотрудников и формировании адаптивной организационной культуры.

Таким образом, стратегическое совершенствование механизмов управления человеческими ресурсами должно рассматриваться как часть общей цифровой стратегии организации. Реализация обозначенных направлений — цифровизация HR-процессов,

развитие компетенций, внедрение аналитики и формирование культуры непрерывного обучения — позволит повысить производительность труда, укрепить кадровую устойчивость и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность организаций в условиях цифровой трансформации экономики.

Список источников

1. World Bank. World Development Report 2016: Digital Dividends. Washington, DC, 2016.
2. OECD. Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World. Paris, 2019.
3. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
4. Ананченкова П.И. Имидж как фактор конкурентоспособности высшего учебного заведения. – М.: ОУП АТиСО, 2013.
5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital. Harvard Business Review Press, 2014.
6. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023.
7. Соловцова М.С., Ананченкова П.И., Шапиро С.А. Совершенствование системы стимулирования труда работников сферы высшего образования. – М.-Берлин, 2017.
8. Ананченкова П.И., Шапиро С.А. Гибридизация рабочего места как перспективная форма занятости. // Труд и социальные отношения. 2022. Т. 33. № 4. С. 30-41.
9. European Commission. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens. 2017.
10. OECD. Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. Paris, 2019.

Сведения об авторах

Амонова Дильбар Субхоновна, д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Российско-Таджикский (Славянский) университет, г.Душанбе, Республика Таджикистан

Абдуллаева Миниса Рустамовна, к.э.н., доцент, заведующий кафедры менеджмента и маркетинга, Российско-Таджикский (Славянский) университет, г.Душанбе, Республика Таджикистан

Information about the authors

Amonova Dilbar Subkhonovna Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Marketing, Russian-Tajik (Slavic) University, Dushanbe, Republic of Tajikistan

Abdullayeva Minisa Rustamovna, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Russian-Tajik (Slavic) University, Dushanbe, Republic of Tajikistan