

*На правах рукописи*



СОКУР Алина Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ  
ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

5.2.6 – Менеджмент (экономические науки)

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Владимир – 2023

Диссертационная работа выполнена на кафедре финансов и кредита  
ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор  
**Колмыкова Татьяна Сергеевна**

Официальные оппоненты: **Калюгина Светлана Николаевна**,  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный  
университет», кафедра государственного,  
муниципального управления и экономики труда,  
заведующий кафедрой  
**Колесниченко Елена Александровна**,  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный  
университет имени Г.Р. Державина»,  
кафедра кадрового управления,  
заведующий кафедрой  
**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный  
университет (г. Воронеж)**

Ведущая организация

Защита диссертации состоится «10» ноября 2023 года в 14 час. 00 мин. на заседании объединенного диссертационного совета 99.2.082.02, созданного на базе ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет» по адресу: 600000, г. Владимир, ул. Горького, д. 87, ауд. 335-1.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» <http://diss.vlsu.ru/index.php?id=374>, а также в научной библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет» <https://www.chsu.ru/nauka-i-innovatsii/dissertatsionnye-sovety/99-2-082-02/obyavleniya-o-zashchitakh.php>.

Автореферат диссертации разослан « 02 » октября 2023 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 99.2.082.02  
кандидат экономических наук



В. Н. Смирнов

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Эволюция парадигмы управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса представляет собой актуальное направление научных исследований в силу следующих обстоятельств.

Во-первых, управленческие решения принимаются в условиях чрезвычайной непредсказуемости и высоких рисков. Наблюдается переход от концепции VUCA, где средовые условия характеризуются неопределенностью, сложностью и неоднозначностью, к концепции BANI, когда среда стала не просто нестабильной, а хрупкой, хаотичной, нелинейной и непредсказуемой. Условия BANI-мира влияют на технологии принятия управленческих решений в отношении всего спектра ресурсов организации, а, особенно, – человеческих.

Во-вторых, бизнес развивается в ситуации, когда цифровые технологии и сервисы чрезвычайно быстро проникают во все сферы жизнедеятельности. Распространение высокотехнологичных решений, обусловленное внедрением искусственного интеллекта, облачных вычислений, робототехники, больших данных, интернета вещей, виртуальной и дополненной реальностей, смарт-систем, ведет к структурным и функциональным изменениям в экономике и социуме. Для бизнеса расширение спектра применения цифровых технологий обуславливает необходимость поиска новых методов управления и трансформацию бизнес-моделей, обеспечивающих быструю адаптацию к изменяющимся характеристикам бизнес-среды.

В-третьих, цифровая трансформация бизнеса связана с процессами роста мобильности и деловой активности человеческих ресурсов. Приоритетом при проектировании рабочих мест с учетом требований и возможностей цифровой экономики являются: использование технологий удаленного доступа для онлайн-организации рабочих процессов, формирование кросс-географических и кросс-функциональных рабочих команд, создание Agil-офисов, использование аутсорсинга отдельных видов деятельности (бухгалтерский учет, услуги call-центра, HR-менеджмента и т.п.). Это меняет подходы к управлению человеческими ресурсами, создает новые возможности для организации бизнес-пространства.

В-четвертых, проблематика управления человеческими ресурсами актуализируется существенными демографическими тенденциями, сопровождающимися увеличением продолжительности жизни и старением рабочей силы. В этих условиях возрастает значимость обучения через всю жизнь, когда непрерывное освоение новых знаний и компетенций на протяжении всей жизни становится вынужденным и необходимым условием для сохранения востребованности работника на рынке труда.

В-пятых, важной характеристикой современных человеческих ресурсов являются не только профессиональные компетенции (Hard Skills), но, прежде всего, гибкие компетенции (Soft Skills), которые представляют собой навыки, не связанные непосредственно с профессиональной деятельностью, однако, повы-

шающие эффективность ее осуществления. Развитие Soft Skills способствует самосовершенствованию, организованности, профессиональной адаптации, совершенствованию управленческих и организаторских навыков, а также формированию цифровой компетентности. В связи с этим новые методы управления человеческими ресурсами обеспечивают получение знаний, умений и навыков без отрыва от решения производственных задач и позволяют повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации.

Под влиянием вышеперечисленных обстоятельств современные подходы к управлению человеческими ресурсами требуют модернизации инструментария принятия управленческих решений в области HR-менеджмента. В данном контексте научные изыскания, посвященные управлению человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса, актуальны, а выбор темы – обоснован.

**Степень разработанности проблемы.** Цифровая трансформация экономического пространства определяет глубинные изменения как в осуществлении экономической деятельности субъектов хозяйствования, так и в общественной жизни, что актуализирует необходимость лучшего понимания ее содержательных аспектов.

Изучению человеческих ресурсов в контексте цифровизации экономического пространства посвящены труды таких авторов, как Абрамова М.О., Аганбегян А.Г., Акоев М.А., Анисимов Н.Ю., Асалиев А.М., Земцов С.П., Карлов И.А., Клейнер Г.Б., Клягин А.В., Клячко Т.Л., Княгинина Н.В., Кокшаров В.А., Кузьминов Я.И., Кукса И.Ю., Любимов И.Л., Мау В.А., Мельник Д.А., Рыжов И.В., Фрумин И.Д. и других.

Концепт управления человеческими ресурсами во взаимосвязи с профессиональными аспектами их реализации получил рассмотрение в трудах зарубежных экономистов Алаэрдса Р., Бестемана С., Билдербика П., Геада Н., Григореску А., Гроува С., Дуткаса М. Ф., Ион А. Э., Маркса К., Маршалла А., Мезирова Дж., Минцера Дж., Пелинеску Э., Петти У., Ранга М., Роджерса С., Смита А., Флейшауэра К. Дж., Шульца Т., Эцковица Х. и других. Вместе с тем проблемное поле повышения эффективности управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса остается недостаточно проработанным.

Безпалов В.В., Дежина И.Г., Ключарев Г.А., Лочан С.А., Медовников Д.С., Ползунова Н.Н., Полтерович В.М., Порфирьев Б.Н., Преображенский Б.Г., Родионова Н.В., Розмирович С.Д., Свиридова С.В., Смелов Ю.А., Соколов А.П., Сорокин П.С., Толстых Т.О., Филатов В.В., Фраймович Д.Ю., Шкарупета Е.В. и другие ученые отмечают, что развитие образования, здравоохранения, науки, искусства, гражданского общества определяют качество человеческих ресурсов, а вместе с тем формируют базис социально-экономических отношений на стратегическую перспективу.

Проблематике совершенствования качественных характеристик человеческих ресурсов посвятили свои исследования зарубежные ученые Азукар Д., Бахрах Ю., Беккер Г.С., Вебер М., Грпель Т., Джахода М., Джозеф С., Ка-

рау С. Дж., Комарраджу М., Косински М., Кохли П., Кэбот Р., Маренго Д., Сеттанни М., Стиллвелл Д., Хейс Н., Шмек Р.Р. и другие. В работах указанных и других авторов в недостаточной степени раскрыта проблематика управления человеческим ресурсами с позиции формирования их нового качества, обеспечивающего рост эффективности процессов цифровой трансформации бизнеса.

Управленческие подходы к человеческим ресурсам применительно к разноуровневым экономическим системам исследованы в работах таких авторов, как Абанкина И.В., Алашкевич М.Ю., Болотов В.А., Дмитриев Ю.А., Доброхотова М.А., Добрякова М.С., Дорохова Н.В., Дудырев Ф.Ф., Дятлова С.А., Захаров П.Н., Зиньковский К.В., Кельчевская Н.Р., Ковальчук Ю.А., Колмыкова Т.С., Колесниченко Е.А., Корешникова Ю.Н., Коршунов И.А., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А., Поляков А.М., Пономарева Е.А., Пришляк Е.А., Радько С.Г., Салихов С.В., Сандлер Д.Г., Серебрякова Н.А., Смирнов В.Н., Степнов И.М., Трещевский Ю.И., Уваров А.Ю., Федоров А.А., Хмелева Г.А., Шибанова Е.Ю., Шушарина Т.Е., Щербенок А.В., Янкевич С.В., Яшалова Н.Н. и других. Следует отметить, что требует совершенствования методическая база оценки эффективности HR-менеджмента с учетом факторов, сопровождающих процессы цифровизации на различных уровнях управления социально-экономическими системами.

Проблемам формирования цифрового образовательного пространства и стратегиям развития талантов, навыков, компетенций, востребованных в цифровой экономике, посвящены труды Гладилиной И.П., Диденко Д.И., Змеёва С.И., Калюгиной С.Н., Кирюхиной Е.А., Миронова С.В., Мироновой Н.Н., Сварник Т.А. и других ученых. В развитие научных положений необходимо более детально исследовать направления совершенствования цифровых компетенций человеческих ресурсов в цифровой экономике.

**Научная гипотеза исследования** состоит в предположении, что повышение значимости цифровых технологий и инструментов управления человеческими ресурсами способствует принятию эффективных управленческих решений в области формирования, использования и развития человеческих ресурсов на основе результатов HR-аналитики, что повысит эффективность процессов цифровой трансформации бизнеса.

**Объектом исследования** выступают процессы управления человеческими ресурсами, реализуемые в ходе цифровой трансформации бизнеса.

**Предмет исследования** – организационно-экономические и управленческие отношения по поводу управления человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в разработке и развитии концептуальных и методических положений, а также практических аспектов управления человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса.

Необходимость достижения цели потребовала решения следующих задач:

– разработать концептуальный подход к управлению человеческими ресурсами, базирующийся на комплексной оценке их качественных характеристик;

- разработать цифровую модель управления человеческими ресурсами;
- обосновать методику оценки управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса;
- предложить организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами в обеспечении цифровой трансформации бизнеса;
- сформулировать стратегические направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса.

**Теоретико-методологической основой исследования** являются диалектический, исторический, абстрактно-логический и другие общенаучные методы познания, а также методы структурно-функционального анализа, сравнительного анализа и эмпирического обобщения, системный и ситуационный подходы, экспертный метод, индексный метод, кластерный анализ, табличные и графические приемы визуализации статистических и расчетных данных.

**Информационную основу** исследования составили официальные данные Министерства экономического развития РФ, Министерства финансов РФ, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, Росстата, публикации в российских и зарубежных научных изданиях по современной проблематике HR-менеджмента.

**Научная новизна результатов исследования** состоит в решении научной задачи, заключающейся в разработке и развитии концептуальных и методических положений, а также практических аспектов управления человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса.

К наиболее значительным новым научным результатам относятся следующие:

1. *Разработан концептуальный подход* к управлению человеческими ресурсами, базирующийся на комплексной оценке их качественных характеристик (общих и специальных), *отличающийся* сегрегацией новых направлений HR-менеджмента (HR-брендинг, Graduate-рекрутмент и др.), возникших вследствие взаимодействия человека с цифровой средой, что *позволяет* повысить эффективность процессов цифровой трансформации бизнеса на основе совершенствования цифровой компетентности человеческих ресурсов.

2. *Разработана цифровая модель управления человеческими ресурсами, отличающаяся* новой декомпозицией структурных элементов (цифровые сотрудники, цифровая работа, цифровое управление), применение которой *позволяет* сформировать современный кадровый профиль цифрового сотрудника, обладающего цифровой грамотностью, цифровыми коммуникациями, цифровым лидерством и цифровыми компетенциями, что *способствует* успешной адаптации человеческих ресурсов к условиям цифровой экономики.

3. *Обоснована методика оценки управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса, отличающаяся* авторской модификацией индикаторов и показателей оценки (трудовая активность, уровень развития цифровых компетенций, подготовка научных кадров, уровень цифровой трансформации и др.). Данная методика *позволяет* сформировать комплексное

представление об эффективности управления человеческими ресурсами в разновысоких социально-экономических системах с учетом влияния разнообразных факторов (особенности социально-экономической среды, условия для совершенствования цифровой компетентности), и *способствует* повышению эффективности управленческой деятельности.

4. *Предложен организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами* в обеспечении цифровой трансформации бизнеса, базирующийся на последовательной реализации процессов формирования, использования и развития человеческих ресурсов, *отличающийся* управленческим воздействием на совершенствование компетенций и мотивацию персонала, что *позволит* ускорить внедрение цифровых технологий в систему HR-менеджмента и изменить структуру самих человеческих ресурсов в направлении освоения ими цифровых компетенций.

5. *Сформулированы стратегические направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами* в соответствии с типологизацией объектов исследования (стратегия цифрового лидерства, стратегия развития кадровых резервов, стратегия стимулирования экономического лидерства, стратегия поддержки), которые *отличает* авторский подход к использованию цифрового инструментария HR-менеджмента. Использование данных направлений *позволяет* повысить эффективность управленческих решений в условиях цифровой трансформации и оперативно корректировать их с учетом достигнутых результатов.

**Теоретическая значимость** исследования определяется обоснованием научных положений, расширяющих представления о совершенствовании управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса, направленных на повышение эффективности развития человеческих ресурсов и достижения максимальной результативности управления ими на основе разработки и внедрения цифровых технологий и инноваций.

**Практическая значимость** диссертации заключается в том, что содержащиеся в ней выводы и рекомендации, адресованные бизнес-сообществу, а также государственным исполнительным органам власти федерального и регионального уровней, могут быть использованы в разработке и реализации корпоративных, отраслевых, а также региональных стратегий цифрового развития в части формирования цифровых компетенций человеческих ресурсов.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные результаты диссертационного исследования докладывались на всероссийских и международных научно-практических конференциях: «Финансовая грамотность, финансовая безопасность и финансовая стабильность» (Орел, 2021), «Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики» (Курск, 2021, 2022), «Экономический рост как основа устойчивого развития России» (Курск, 2021), «Теория и практика функционирования финансовой и денежно-кредитной системы России» (Воронеж, 2022), «Молодежь и XXI век» (Курск, 2022), «Наука, технологии, образование: актуальные вопросы, достижения и инновации» (Пенза, 2022), Научные чтения памяти К.Э. Циолковского (Калуга, 2022, 2023), «Простран-

ственное социально-экономическое развитие территорий: формирование комфортной среды и повышение качества жизни населения» (Ханты-Мансийск, 2023).

Результаты исследований в части совершенствования управления человеческими ресурсами при реализации задач стратегического развития региона приняты к использованию Департаментом информационных технологий и цифрового развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, в части развития кадрового профиля цифрового сотрудника применены в практике управленческой деятельности АО «ЮТЭК – Региональные сети», НКО «Фонд развития Югры», а также внедрены в учебный процесс Югорского государственного и Юго-Западного государственного университетов при совершенствовании научно-методического обеспечения курсов «Современные теории менеджмента», «Цифровая трансформация бизнеса», «Современные технологии в цифровой экономике» (подтверждено документами).

**Область исследования.** Исследование выполнено в рамках Паспорта специальности ВАК 5.2.6 – Менеджмент: 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами. 26. Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса.

**Публикации.** Основные результаты диссертации отражены в 19 работах общим объемом 20,4 п.л., авторский объем – 5,15 п.л., в том числе в семи статьях в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации.** Содержание и логика исследования предопределили его структуру и последовательность изложения материала. Диссертация состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка литературы, включающего 150 источников, 3 приложения. Общий объем работы составляет 170 страниц, содержит 21 таблицу, 46 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее разработанности, определены цель и задачи, предмет и объект исследования, раскрыты научная новизна, теоретико-методологическая и информационная основы исследования, его теоретическая и практическая значимость, сформулированы положения, содержащие научную новизну.

В первой главе «Теоретические положения управления человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса» исследована эволюция управленческих подходов к человеческим ресурсам, разработана цифровая модель управления человеческими ресурсами, выявлены проблемные области управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации.

Во второй главе «Методические положения управления человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса» осуществлен анализ средовых условий формирования и совершенствования качественных характеристик человеческих ресурсов, выявлены достоинства и недостатки различных методических подходов к оценке человеческих ресурсов, предложена авторская методика оценки управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса.



В третьей главе «Совершенствование организационно-экономического инструментария управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса» обоснован организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики, исследованы цифровые инструменты и технологии управления человеческими ресурсами, предложены направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации.

В заключении сформулированы основные результаты и выводы исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Разработан концептуальный подход к управлению человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса.**

Эволюция управленческой парадигмы в системе HR-менеджмента вызвана переосмыслением роли человеческих ресурсов в достижении эффективных параметров бизнеса, когда меняется конфигурация экономического пространства, нарушаются привычные хозяйственные связи, присутствует высокая тревожность, риски и необходимость молниеносного принятия решений. Хрупкость и нелинейность VANI-мира трансформирует управленческий инструментарий и вызывает к появлению новых трендов и технологий управления человеческими ресурсами.

Комплексный подход к управлению человеческими ресурсами включает учет совокупности значимых элементов, таких как здоровье, врожденные дарования, творческие и культурные способности, личные мотивы и интересы, создающие основу для профессиональной деятельности, роста производительности труда и потенциальных доходов, которые человек накапливает в течение жизни и совершенствует путем вложений в знания и навыки. Достигнутый уровень образования, полученные индивидом знания и профессиональные компетенции, а также накопленный производственный опыт со временем стремятся превратиться в долговременный капитальный актив, главным свойством которого является способность приносить доход своему владельцу, а также амортизироваться, восстанавливаться и накапливаться.

Человеческие ресурсы имеют определяющую роль в процессе трансформации бизнеса в цифровом формате (рис. 1).

Человек как неотъемлемый, системообразующий компонент цифровой среды накапливает и совершенствует новые компетенции под воздействием процессов цифровизации. Происходит формирование и развитие новых цифровых компетенций, состоящих в приобретении и усовершенствовании технологических навыков по поводу взаимодействия человека с машинными и роботизированными системами. Одновременно трансформируются и поведенческие паттерны, связанные с появлением новых коммуникативных навыков в виртуальном пространстве, новых возможностей самореализации в межличностных отношениях, этические и ответственные компетенции.

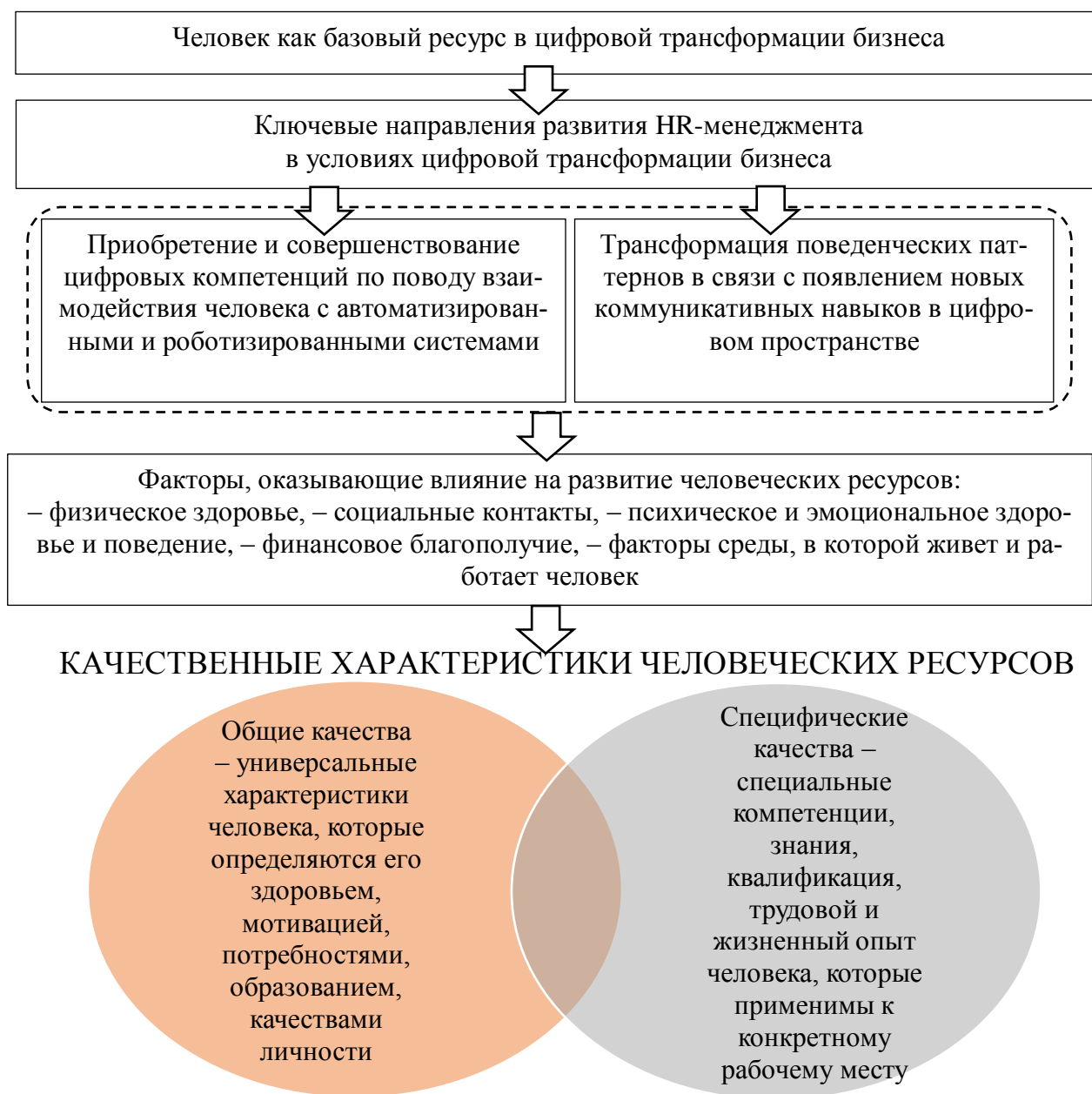


Рисунок 1 – Концептуальный подход к управлению человеческими ресурсами в обеспечении процессов цифровой трансформации бизнеса

## **2. Разработана цифровая модель управления человеческими ресурсами.**

В диссертации разработана цифровая модель управления человеческими ресурсами, компонентный состав которой включает: «цифровых сотрудников» как объект управления, «цифровую работу» как предмет управления и «цифровое управление» как метод управления (рис. 2).

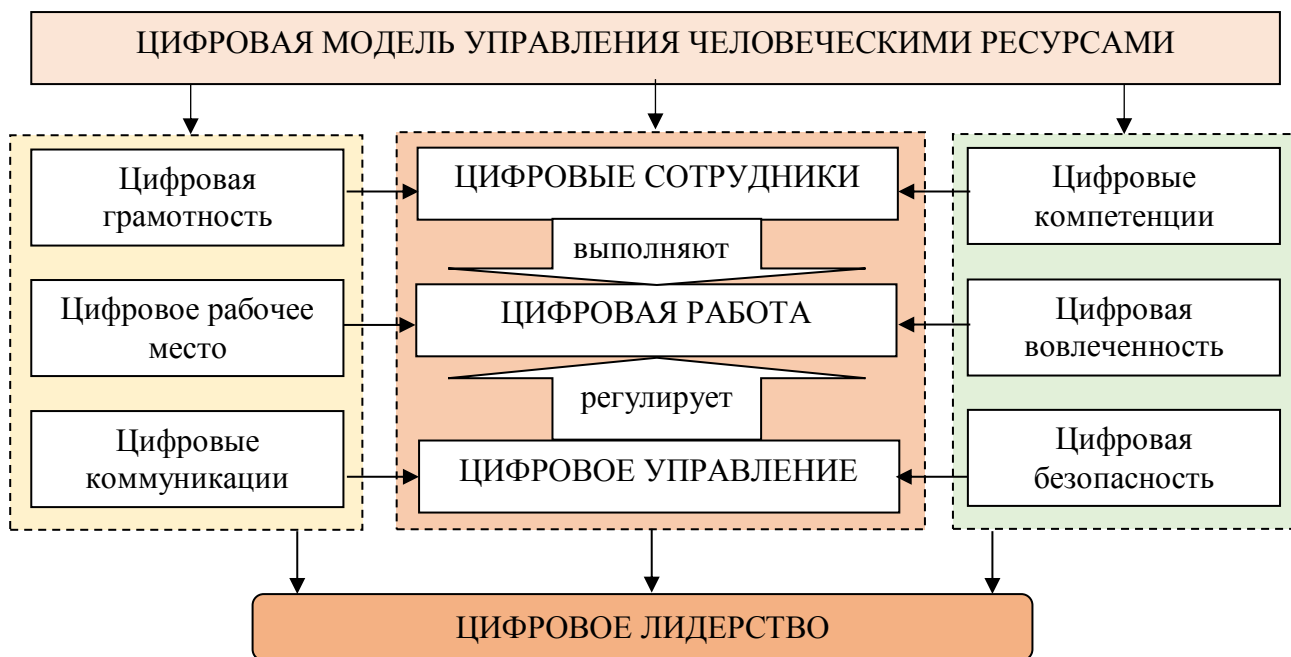


Рисунок 2 – Декомпозиция структурных элементов цифровой модели управления человеческими ресурсами

Цифровое управление на основе HR-Digital представляет собой формирование, использование и развитие человеческих ресурсов организации с использованием цифровых технологий, сервисов и платформ. Объектом управления становятся сотрудники, обладающие цифровыми компетенциями и навыками работы с цифровыми устройствами. Цифровая трансформация затрагивает все этапы взаимодействия с цифровыми сотрудниками: начиная с рекрутинга, заканчивая процессом мониторинга эффективности трудовой деятельности.

Цифровизация экономического пространства и вызванная этим эволюция системы HR-менеджмента вызывают качественные изменения в кадровом профиле. Кадровый профиль цифрового сотрудника отличают:

- 1) *цифровая грамотность* как комплекс знаний и умений, необходимых для эффективного и безопасного использования цифровых технологий,
- 2) владение *цифровыми коммуникациями* в процессе выполнения профессиональных задач посредством цифровых каналов и сервисов,
- 3) *цифровая вовлеченность* в единое информационное пространство и формирование цифрового рабочего места,
- 4) *цифровые компетенции*, позволяющие уверенно использовать информационно-коммуникационные технологии в целях создания, доступа, поиска, хранения, агрегирования, оценки и обмена информацией для работы, общения и проведения досуга.

В диссертации выявлен элементный состав цифровой компетентности, включающий: 1) информационную компетентность: поиск информации через цифровые каналы и сервисы, верификация полученных данных, обработка и обобщение информации, самостоятельная разработка и размещение информационных ресурсов в цифровой среде; 2) коммуникативную компетентность: навыки

использования цифровых инструментов и технологий для осуществления коммуникаций на всех уровнях профессиональной деятельности, организации онлайн взаимодействия с участниками рабочего процесса; 3) техническую компетентность: эффективное и безопасное использование и синхронизация цифровых устройств для выполнения задач профессиональной деятельности; 4) когнитивную компетентность: основана на саморазвитии, креативности, критическом мышлении, лидерских качествах, высокой адаптивности к быстро изменяющимся условиям внешней среды, устойчивости к рискам и угрозам.

Таким образом, цифровая компетентность проявляется в способности выражать свое мнение путем аналитического, осмысленного, креативного и творческого использования информационных технологий и программного обеспечения для преобразования информации в знания, а приобретенные новые и усовершенствованные имеющиеся компетенции нужны для того, чтобы человек был адаптивным к постоянно изменяющимся условиям рабочей и общественной среды.

### 3. Обоснована методика оценки управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса.

В диссертации предложен оригинальный методический инструментарий, реализуемый путем поэтапного прохождения следующих процедур. На первом этапе выделены группы показателей, значимые для управления человеческими ресурсами в цифровой среде (рис. 3).



Рисунок 3– Группировка индикаторов управления человеческими ресурсами

На втором этапе с использованием метода экспертных оценок осуществлен отбор показателей для оценки каждого индикатора. Обосновано применение следующих показателей:

– в оценке индикатора «Социальный потенциал» (ИСП): демографическая нагрузка, трудовая активность, доступность и качество образования, доступность медицинских услуг;

– в оценке индикатора «Экономический потенциал» (ИЭП): темп прироста реальных денежных доходов, производительность труда, уровень занятости;

– в оценке индикатора «Кадровый потенциал» (ИКП): подготовка научных кадров, уровень цифровой трансформации, уровень развития цифровых компетенций.

На третьем этапе формализованы методики расчета показателей и индикаторов, включенных в методику. На четвертом этапе проведена комплексная оценка путем расчета сводного индекса управления человеческими ресурсами (ИУЧР) в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Апробация авторской методики реализована на материалах укрупненных территориальных объединений субъектов РФ – федеральных округах. Оценен уровень ИУЧР за 2020-2021 гг. и вклад каждого из потенциалов в изменение сводного итогового показателя. Определено, что самую существенную роль в формировании итогового значения ИУЧР имеет экономический потенциал. Значимость социального и кадрового потенциалов наиболее сильно проявляется в Центральном и Северо-Западном федеральных округах (рис. 4).

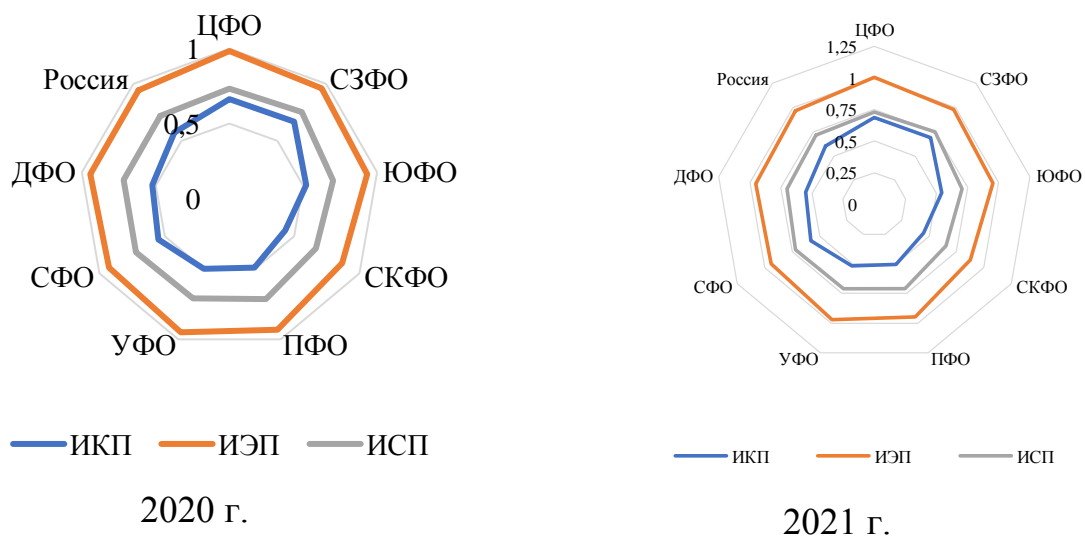


Рисунок 4 – Вклад потенциалов в ИУЧР

Методика оценки ИУЧР позволяет элиминировать влияние отдельных факторов на уровень сформированности компетенций исследуемой социально-экономической системы и на этом основании предложить мероприятия по повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

Достоинствами авторской методики являются: 1) учитывает разнообразные факторы (особенности развития социально-экономической среды, условия для совершенствования цифровой компетентности) в оценке сводного индекса ИУЧР; 2) базируется на показателях официальной статистики, что обеспечивает

достоверность, своевременность, системность оценки и возможность осуществления межхозяйственных сравнений; 3) универсальность – методика применима для принятия управленческих решений на различных уровнях управления: от решения стратегических задач социально-экономического развития государства и/или региона до совершенствования бизнес-процессов управления персоналом конкретной организации.

#### 4. Предложен организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами в обеспечении цифровой трансформации бизнеса.

В диссертации сформирован организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса (рис. 5).

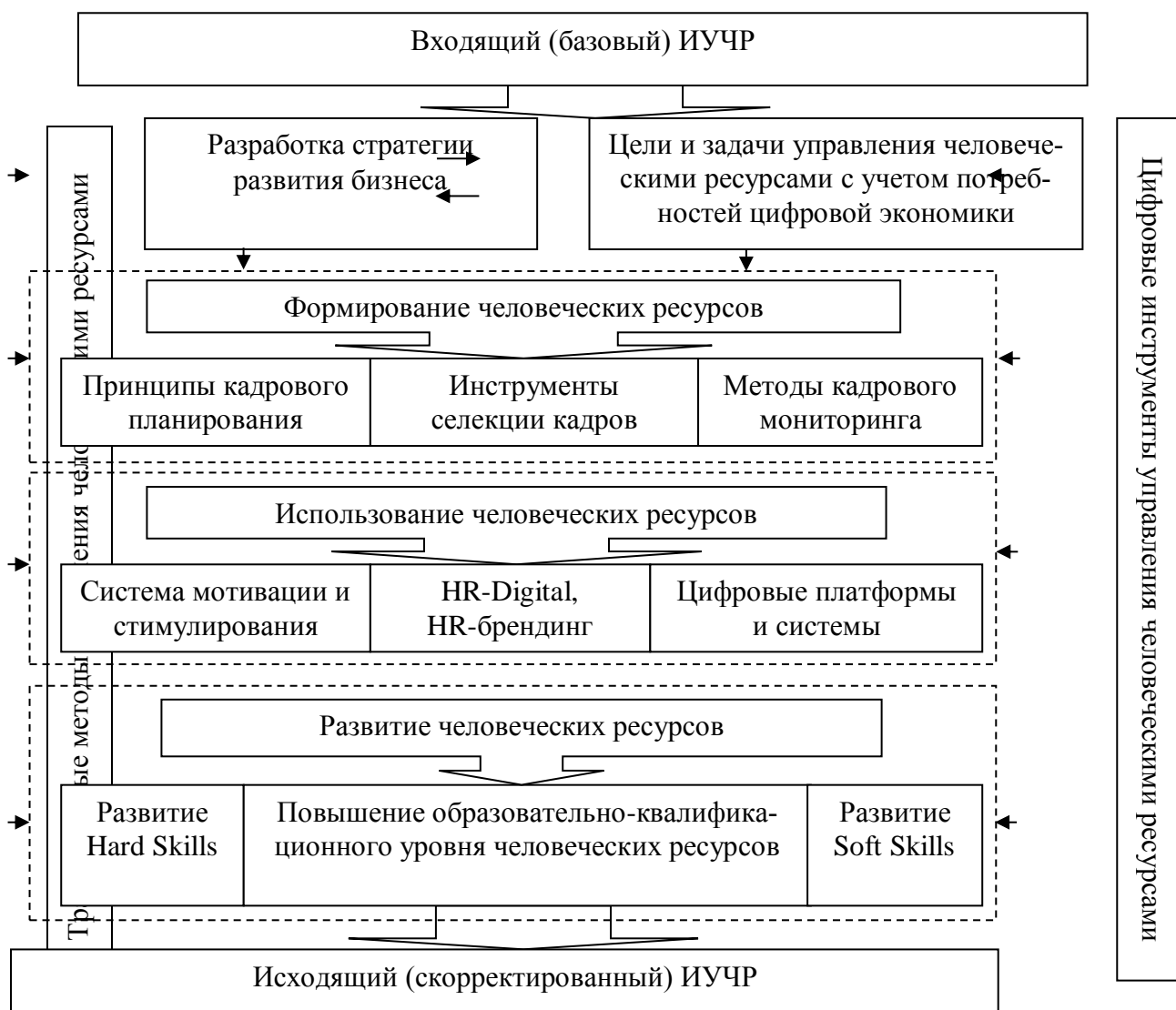


Рисунок 5 – Организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса

Результатом реализации механизма является адаптация системы управления человеческими ресурсами к потребностям бизнеса в персонале с цифровыми

компетенциями. Одновременно с этим решается задача повышения уровня технологичности HR-менеджмента на основе внедрения цифровых технологий в процесс управления персоналом.

*Формирование человеческих ресурсов* сопряжено с: планированием потребности в человеческих ресурсах, включая их качественную и количественную структуру; внутренним маркетингом, нацеленным на формирование привлекательности работодателя для соискателей, что особенно важно в случае роста потребности в высококвалифицированных кадрах; оперативным мониторингом качества и эффективности формирования человеческих ресурсов на основе создания личного кадрового профиля каждого работника; подготовкой и селекцией кадров на основе взаимодействия с учебными заведениями; профессиональной адаптацией сотрудников для создания комфортной рабочей среды.

*Использование человеческих ресурсов* реализуется посредством: проектирования рабочих мест с учетом требований и возможностей цифровой экономики; управления интенсивностью и качеством труда на основе оптимизации использования рабочего времени; обеспечения условий безопасности труда с учетом использования цифровых технологий, оптимизации и повышения эффективности системы охраны труда; текущей оценки качества труда и аттестации работников на основе использования кадровых профилей; построения системы оплаты и мотивации труда на основе использования цифровых технологий и кадровых инноваций.

В *развитии человеческих ресурсов* реализуются следующие направления управленческого воздействия: формирование профессиональных компетенций (Hard Skills) на основе базового среднего профессионального и высшего образования; развитие ключевых компетенций цифровой экономики с использованием программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации; формирование лидерского резерва на основе делегирования полномочий: расширение управленческих и цифровых компетенций сотрудников в условиях реальных бизнес-процессов; управление карьерой: в сочетании с системой материального стимулирования труда моральная мотивация способствует саморазвитию, совершенствованию имеющихся компетенций и формированию новых навыков, в том числе в сфере ИКТ.

Существенным отличием предложенного организационно-экономического механизма от традиционной системы управления человеческими ресурсами является концентрация на компетенциях и мотивации кадров, а не на затратах и их оптимизации.

Цифровая трансформация оказывает непосредственное воздействие не только на качественную структуру человеческих ресурсов, но и на инструментарий HR-менеджмента. В диссертации обоснованы преимущества внедрения цифровых технологий в систему управления человеческими ресурсами, состоящие в: 1) обеспечении руководителей всех уровней достоверной и оперативной информацией на основе единой базы данных с возможностью совместного использования; 2) сокращении транзакционных издержек при обращении сотрудников организации к необходимой информации через единую базу данных; 3) полном, оперативном и непрерывном контроле за движением денежных средств и прочих

ресурсов на всех уровнях управления; 4) реализации аналитических функций подразделений в режиме реального времени и передаче оперативных данных по вертикали управления; 5) ускорении процесса обмена информацией между структурными подразделениями организации; 6) обеспечении сохранности и целостности информационных данных при их хранении, а также безопасности при их обработке и передаче.

### **5. Сформулированы стратегические направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами.**

Сообразуясь с высокой социально-экономической значимостью процессов формирования, использования и развития человеческих ресурсов, исследованы интересы стейкхолдеров (таблица 1).

Таблица 1 – Интересы участников социально-экономических отношений в обеспечении эффективности управления человеческими ресурсами

Интересант	Социальная эффективность	Экономическая эффективность	Кадровая эффективность
Государство	обеспечение демографической стабильности и повышение уровня жизни населения	достижение устойчивого экономического развития и роста ВВП	повышение уровня конкурентоспособности страны в международных рейтингах и цифровом лидерстве
Научно-образовательное сообщество	повышение значимости и престижа системы высшего образования и научной работы	повышение востребованности образовательных услуг и научно-исследовательской деятельности	формирование потенциала для подготовки научных кадров, в том числе с высоким уровнем цифровой грамотности
Общество	сокращение социального расслоения общества	рост реальных денежных доходов населения, востребованность на рынке труда	формирование конкурентоспособного кадрового профиля человеческого капитала
Бизнес	формирование и укрепление HR-бренда для внешних и внутренних пользователей	повышение уровня производительности человеческого капитала, наращивание рентабельности	развитие необходимых для бизнеса компетенций в разрезе Hard Skills и Soft Skills, создание кадрового резерва
Домохозяйства	повышение качества жизни	рост возможностей по трудоустройству и получаемых доходов	профессиональное развитие и карьерный рост

Обосновано, что согласованность мероприятий по формированию, использованию и развитию человеческих ресурсов в цифровой среде приведет к повышению эффективности управления ими на всех рассмотренных уровнях. В то же время, мероприятия по развитию и повышению эффективности использования



человеческих ресурсов в бизнес-структурах должны опираться на характеристики социально-экономического развития региона.

В диссертации обоснована система количественных и качественных показателей, на основе которых оценивается эффективность управления человеческими ресурсами, позволяющая учесть влияние разнообразных средовых факторов. В состав показателей оценки включены: показатели уровня жизни населения (прежде всего, развитие системы здравоохранения и образования), создание и укрепление имиджа работодателя на рынке труда (как на уровне национальной экономики, так и на микроуровне), вклад цифровых навыков и цифровой грамотности в формирование кадрового профиля человеческих ресурсов. Расчет индикаторов кадрового, социального и экономического потенциалов позволил сформировать целостное представление о динамике сводного индекса ИУЧР (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица эффективности управления человеческими ресурсами (в целом по России)

Показатель	Динамика индикатора и ее влияние на ИУЧР			
	базовое значение	ИСП	ИЭП	ИКП
ИСП	0,718	0,733	0,718	0,718
ИЭП	0,942	0,942	0,963	0,963
ИКП	0,574	0,574	0,574	0,603
ИУЧР	0,729	0,734 (+ 0,005)	0,735 (+ 0,006)	0,747 (+ 0,018)

Динамика каждого индикатора рассчитана на основе всех измененных показателей одновременно, что показывает усредненный уровень динамики конкретного индикатора вне зависимости от конкретного показателя. Мероприятия по повышению эффективности управления человеческими ресурсами разрабатываются с учетом достигнутых значений и необходимости их корректировки.

В диссертации выделены кластеры, образованные федеральными округами, по уровню сформированности социально-экономического и кадрового потенциалов. Для отдельных кластеров предложены стратегические направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами (таблица 3).

Таблица 3 – Стратегические направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами

Критерий оценки		Кадровый потенциал	
		высокий	средний или низкий
Социально-экономический потенциал	высокий	стратегия цифрового лидерства	стратегия развития кадровых резервов
	средний или низкий	стратегия стимулирования экономического лидерства	стратегия поддержки

Стратегические направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами на уровне бизнес-структур в условиях достижения *цифрового лидерства* включают: формирование и развитие устойчивого (позитивного)

HR-бренда на региональном и национальном рынке труда, что обеспечит приток высококвалифицированных кадров с необходимыми компетенциями в структуру человеческого капитала организации; полноценный переход к цифровой модели управления человеческими ресурсами; расширение инвестиций в человеческий капитал с учетом возможностей их окупаемости за счет снижения транзакционных издержек цифровой трансформации; создание умных систем поиска, подготовки и обучения, развития человеческого капитала от момента попадания сотрудника в кадровый резерв до его продвижения по карьерной лестнице на основе программ развития компетенций до необходимого уровня кадрового профиля.

Обоснованы стратегические направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами в рамках *стратегии развития кадровых резервов*: разработка и реализация образовательного комплекса для формирования, закрепления и развития цифровых компетенций и достижения необходимого уровня цифровой грамотности; внедрение инновационных методов и инструментов мотивации персонала для привлечения талантов, высококвалифицированных специалистов, лидерских качеств и развития кадрового потенциала человеческого капитала; внедрение инструментов HR-аналитики для систематизации данных и показателей развития персонала, выявления проблемных направлений его формирования и использования; использование инструментов HR-маркетинга для повышения привлекательности организации в качестве работодателя.

Предложены направления стратегического развития в рамках *стимулирования экономического лидерства*: цифровизация системы рекрутинга, автоматизация процессов поиска и найма персонала с наиболее подходящим кадровым профилем под задачи социально-экономического развития региона и организации; использование инструментов HR-аналитики для выявления проблемных мест и точек роста производительности труда, выравнивание производственных и технологических процессов на основе полученных аналитических данных; отбор и реализация наиболее эффективных программ развития, адаптации и цифровой трансформации профессиональных и гибких компетенций человеческого капитала.

Направления управленческого воздействия в *стратегии поддержки*: разработка и реализация программ мотивации и систем поощрения персонала для формирования и развития цифровых компетенций; внедрение целевых программ обучения, переподготовки и повышения квалификации для формирования кадрового резерва с необходимым уровнем цифровой грамотности; автоматизация некоторых HR-процессов (в соответствии с кадровыми и технологическими возможностями); разработка и реализация программ трудовой миграции, использование дистанционных форматов работы для привлечения высококвалифицированных специалистов в регионы с низким уровнем кадрового потенциала; диверсификация развития региональных социально-экономических систем на основе производства продукции и/или услуг с высокой добавленной стоимостью.

Разработанный научно-методический подход к управлению человеческими ресурсами с учетом потребностей цифровой экономики позволит повысить эффективность управленческих решений и оперативно корректировать их с учетом достигнутых результатов.

### **III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В результате исследования теоретико-методических положений и практических аспектов управления человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса сделаны следующие выводы:

1. В диссертации обоснованы современные тренды развития HR-менеджмента, состоящие в стремлении к повышению качества человеческих ресурсов и совершенствованию их цифровой компетентности. Управление человеческими ресурсами состоит в решении задач по созданию условий, способствующих тому, чтобы максимальное число людей было вовлечено в процессы обучения, получения знаний, выявления и развития способностей и талантов на протяжении всей жизни. Приобретенные новые и усовершенствованные имеющиеся компетенции нужны для того, чтобы человек был адаптивным к постоянно изменяющимся условиям рабочей и общественной среды.

2. Предложено авторское видение цифровой модели управления человеческими ресурсами, базирующейся на категории цифровой компетентности, содержание которой проявляется в способности человеческих ресурсов к аналитическому, осмысленному, креативному, творческому использованию информационных технологий и программного обеспечения для преобразования информации в знания. Владение цифровыми компетенциями позволяет индивидуализировать и формировать образовательные и трудовые траектории через всю жизнь, таким образом повысить как личную эффективность, так и вклад каждого сотрудника в рост эффективности процессов цифровой трансформации бизнеса и социально-экономическое развитие общества в условиях цифровизации экономического пространства.

3. В диссертации обоснована модификация показателей, использованных в оценке управления человеческими ресурсами, что позволило: 1) получить сводный индекс, агрегирующий влияние разнообразных факторов социально-экономической среды и условий для совершенствования цифровой компетентности; 2) обеспечить достоверность, своевременность, системность оценки, а также возможность межхозяйственных сравнений; 3) сформировать комплексное представление об эффективности управления человеческими ресурсами на разных управленческих уровнях и возможностях повышения качества менеджмента.

4. Предложен организационно-экономический механизм управления человеческими ресурсами в обеспечении цифровой трансформации бизнеса с акцентом на реализации процессов формирования, использования и развития человеческих ресурсов. В каждом из блоков предложены мероприятия, направленные на: во-первых, активное внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы; во-

вторых, изменение структуры самих человеческих ресурсов в части совершенствования их цифровой компетентности и формирования цифрового кадрового профиля.

5. Обосновано, что сбалансированное развитие системы управления человеческими ресурсами и повышение их эффективности в условиях цифровой экономики обеспечивается путем реализации национальных и межрегиональных программ демографического и кадрового развития. Учитывая возможности цифровой трансформации, как рабочих мест, так и направлений реализации профессиональных компетенций, передовой опыт лидирующих регионов важно имплементировать для поддержки отстающих регионов. Достижение равномерности и симметричности процессов развития человеческих ресурсов в регионах станет стимулом для повышения эффективности систем HR-менеджмента бизнес-структур.

#### **IV. НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

*Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:*

1. Колмыкова, Т.С. Цифровая компетентность как ключевая категория нового качества человеческого капитала / Т.С. Колмыкова, А.В. Сокур // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2021. – №2 (83). – С. 80-87 (0,5 п.л., доля автора 0,25 п.л.).

2. Сокур, А.В. Проблемы обеспечения прогрессивной динамики развития человеческого капитала в условиях цифровизации / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2021. – Т. 11. – № 3. – С. 159-170 (0,5 п.л., доля автора 0,25 п.л.).

3. Сокур, А.В. Исследование процессов развития современного российского рынка услуг высшего образования / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12. – № 2. – С. 162-173 (0,5 п.л., доля автора 0,25 п.л.).

4. Колмыкова, Т.С. Сравнительный анализ современных источников финансирования в реализации проектной деятельности в образовательной среде / Т.С. Колмыкова, А.В. Сокур, О.В. Махнычева // Управленческий учет. – 2022. – Выпуск 7. – Ч. 1. – С. 90-96 (0,5 п.л., доля автора 0,2 п.л.).

5. Сокур, А.В. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова, В.А. Мищенко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Том 13. – № 3. – С. 191-203 (0,5 п.л., доля автора 0,2 п.л.).

6. Сокур, А.В. Направления повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации // Журнал прикладных исследований. – 2023. – № 9. – С. 85-95 (0,5 п.л.).

7. Сокур, А.В. HR-digital в реализации цифровых моделей управления человеческими ресурсами // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № 4. – С. 50-58 (0,5 п.л.).

*Монографии:*

8. Асеев, О.В. Цифровая трансформация архитектуры экономического пространства: экосистемный подход: монография / О.В. Асеев, Е.С. Беляева, А.В. Сокур [и др.]; под. ред. Т.С. Колмыковой. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – 226 с. (13,5 п.л. / доля автора 1,0 п.л.).

*Статьи в научных журналах, сборниках научных трудов и материалах конференций:*

9. Сокур, А.В. Оценка расходов бюджета Ханты-Мансийского автономного округа-Югры / А.В. Сокур, Т.П. Ладыженская // Скиф. Вопросы студенческой науки: сборник научных трудов. – С.-Петербург: Изд. «Скиф», 2019. № 4 (32). – С.202-209 (0,4 п.л., доля автора 0,2 п.л.).

10. Сокур, А.В. Инвестиционная обеспеченность как фактор стимулирования инновационного развития / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова, Е.О. Селютина // Финансовая грамотность, финансовая безопасность и финансовая стабильность: материалы всероссийской (национальной) конференции (22.01.2021) – Орёл: ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, 2021. – С. 135-140 (0,3 п.л., доля автора 0,15 п.л.).

11. Сокур, А.В. Финансовые инновации в условиях цифровизации экономики / А.В. Сокур, А.Г. Бантьева // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики: сборник научных трудов 3-й Международной научно-практической конференции (19.03.2021) / Юго-Зап. гос. ун-т., Курск: Юго-Зап. гос. ун-т., 2021. – С. 36-40 (0,3 п.л., доля автора 0,15 п.л.).

12. Сокур, А.В. Территориальные аспекты цифровизации экономического пространства / А.В. Сокур, П.П. Ковалев, Е.О. Селютина // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сборник научных статей участников 6-й Всероссийской научно-практической конференции (25-26.11.2021) / Курский филиал Фин. ун-та при Правительстве РФ. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2021. – С. 218-222 (0,3 п.л., доля автора 0,1 п.л.).

13. Сокур, А.В. Формирование финансовой грамотности и цифровых компетенций человеческого капитала в условиях распространения цифровых сервисов и технологий / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова, О.В. Махнычева // Теория и практика функционирования финансовой и денежно-кредитной системы России: сборник статей международной научно-практической конференции (09.12.2021). – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2022. – С. 15-18 (0,3 п.л., доля автора 0,1 п.л.).

14. Сокур, А.В. Современные образовательные технологии в повышении качества человеческого капитала / А.В. Сокур // Молодежь и XXI век – 2022: материалы 12-й Международной молодежной научной конференции (17-18.02.2022), в 4-х томах, Том 1. – Курск: Юго-Зап. гос. ун-т, 2022, С. 280-283 (0,3 п.л.).

15. Сокур, А.В. О современных направлениях инвестиционно-инновационного развития национальной экономики в условиях геополитической напряженности / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова, Д.И. Кретов // Стратегия формирования экосистемы цифровой экономики: сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции (22.03.2022) Отв. ред. Колмыкова Т.С. – Курск: Юго-Зап. гос. ун-т., 2022. – С. 119-123 (0,3 п.л., доля автора 0,15 п.л.).

16. Сокур, А.В. Оценка рисков реализации бизнес-проектов в образовательной среде / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова // Наука, технологии, образование: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник научных статей II Международной научно-практической конференции (27.06.2022). – Пенза: Наука и просвещение, 2022. – С. 78-80 (0,3 п.л., доля автора 0,15 п.л.).

17. Сокур, А.В. Проблемы кадрового обеспечения инновационного развития высокотехнологичных производств / А.В. Сокур, Р.В. Грибов // Научные чтения, посвященные разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского: материалы 57-х научных чтений (20-22.09.2022) – Калуга: Российская академия наук, Комиссия РАН по разработке научного наследия К.Э. Циолковского, 2022. – С. 412-415 (0,3 п.л., доля автора 0,15 п.л.).

18. Сокур, А.В. Необходимость и проблемы подготовки кадров в условиях цифровизации экономики на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры / А.В. Сокур // Пространственное социально-экономическое развитие территорий: формирование комфортной среды и повышение качества жизни населения: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (6-7.06.2023) – Ханты-Мансийск: Югорский государственный университет, 2023 г. – С. 194-200 (0,3 п.л.).

19. Сокур, А.В. Цифровая трансформация бизнес-моделей в контексте инновационного развития / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова, Р.В. Грибов // Научные чтения, посвященные разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского: материалы 58-х научных чтений, посвященных разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского (19-21.09.2023) – Калуга: Российская академия наук, Комиссия РАН по разработке научного наследия К.Э. Циолковского, 2023. – С. 352-354 (0,3 п.л., доля автора 0,15 п.л.).



Подписано в печать  
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз.  
Заказ

Отпечатано в типографии издательства Владимирского государственного университета имени  
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.



