

Бюджетное учреждение высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет»

На правах рукописи

Фомин Александр Анатольевич

**Развитие технологии управления человеческими ресурсами
в условиях социально-экономической турбулентности**

Специальность – 5.2.6. Менеджмент

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор технических наук, доцент
Стрих Николай Иванович

Сургут – 2026

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами организаций в контексте социально-экономической турбулентности.....	13
1.1 Управление человеческими ресурсами организаций как особый вид управленческой деятельности.....	13
1.2 Специфика управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности	27
1.3 Теоретические подходы к оценке вклада управления человеческими ресурсами в эффективность менеджмента организаций в условиях социально-экономической турбулентности	36
Выводы по 1-й главе	45
2 Методические аспекты управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности.....	47
2.1 Методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами организаций на основе применения цифровых технологий	47
2.2 Методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций.....	60
2.3 Методика формирования цифровых компетенций персонала организаций	73
Выводы по 2-й главе	85
3 Научно-практические рекомендации по развитию технологии управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности.....	88
3.1. Методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности	88

3.2 Рекомендации по учету социально-психологических аспектов поведения персонала организаций в условиях социально-экономической турбулентности	100
3.3 Рекомендации по использованию цифровых платформ для совершенствования управления человеческими ресурсами организаций	109
Выводы по 3-й главе	116
Заключение.....	118
Список использованных источников.....	125
Список сокращений и условных обозначений.....	149
Приложения	150

Введение

Актуальность темы исследования. Эффективность организаций зависит от двух основных факторов – наличия и качества необходимых ресурсов, с одной стороны, и способов их использования, с другой стороны. При этом, большая часть ресурсов, которые используются организациями, имеют фиксированное качество (оборудование, энергия, сырье и др.). Особое место здесь занимают человеческие ресурсы: менеджмент организаций может целенаправленно влиять на их качество, что потенциально делает их использование наиболее эффективным, т.к. умелыми управленческими действиями хозяйственный потенциал этого вида ресурсов может быть увеличен.

Управление человеческими ресурсами (УЧР), таким образом, в отличие от управления другими ресурсами, строится на решении двух групп задач (помимо их изыскания и привлечения): рациональное использование ресурсов и поддержание и повышение их качества. Это усложняет УЧР, как вид управленческой деятельности, и придает ему повышенную значимость. Особенностью человеческих ресурсов является также то, что их качество и эффективность не являются сугубо объективно заданными, они зависят в существенной мере от субъективных факторов (поведенческих, социальных, психологических и др.). Это – еще один фактор, придающий особую значимость УЧР, которая возрастает в условиях нестабильности бизнес-среды, порождающей риски и угрозы устойчивого и эффективного функционирования и развития организаций.

В современных условиях, вследствие проявления внешних факторов, Россия развивается в условиях социально-экономической турбулентности, которая вынуждает учитывать в управлении организациями это обстоятельство. Эффективность использования человеческих ресурсов, в этой связи, приобретает особое значение. В результате, эффективность менеджмента начинает критически зависеть от организации и результатов

управления человеческими ресурсами, которые, как объект управления, по мере социально-экономического развития сами становятся всё более сложными, что также требует учета.

Таким образом, развитие технологии управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности становится исключительно актуальной научно-прикладной задачей, успешное решение которой требует соответствующего теоретического обоснования.

Степень разработанности научной проблемы. Исследование включает рассмотрение взаимосвязанного комплекса теоретико-методических и прикладных проблем, направленных на повышение эффективности менеджмента современных российских организаций, функционирующих в условиях социально-экономической турбулентности, на основе развития технологии управления человеческими ресурсами. Этим определилась источниковая база диссертации.

Общую проблематику менеджмента и разработки инструментов, направленных на повышение эффективности развития организаций, исследовали в своих трудах И. Адизес, И. Ансофф, П.А. Аркин, Д.К. Балаханова, О.С. Виханский, И.Г. Головцова, Е.А. Горбашко, Э. Деминг, П. Друкер, М.Н. Дудин, Р.С. Каплан, Г.Б. Клейнер, В.В. Ковалев, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, Н.В. Лясников, Г. Минцберг, А.И. Наумов, Д.П. Нортон, А.Н. Петров, Т. Питерс, М. Портер, Ф.У. Тейлор, А. Файоль, М.К. Ценжарик и другие авторы. Результаты указанных специалистов составили общетеоретическую основу авторского исследования.

Проблематику кадрового менеджмента и управления человеческими ресурсами изучали такие специалисты, как: И.М. Алиев, М. Армстронг, С.Г. Беккер, Е.В. Васильева, А.К. Ганиева, Б.М. Генкин, Т.Я. Герчикова, Н.А. Горелов, Г. Деслер, И.Б. Дуракова, С.С. Жук, Дж. Иванцевич, А.Н. Каманина, Р. Кац, С.Р. Кови, Е.В. Красова, Д.В. Круглов, А. Лобанов, Д. Макгрегор, Р. Марр, А. Маслоу, Э. Мэйо, Н.И. Нагибина, Н.А. Николаев, М.С. Оборин, В.К. Потемкин, М. Пул, О.С. Резникова, Ю.И. Рыжова,

О.В. Третьяков, Д. Ульрих, М. Уорнер, А. Феррари, Дж. Фитценц, К.С. Хачатурян, Э. Шейн, Г. Шмидт, Ю.В. Шульгина, А.А. Щукина и др. Их разработки и рекомендации, предложенные ими инструменты управления послужили основой для формирования авторской методики исследования.

Менеджмент в целом и управление человеческими ресурсами в частности существенно зависят от социально-экономического контекста, в этой связи, при подготовке диссертации были изучены работы современных российских авторов, в которых рассматривается специфика деятельности организаций в условиях неопределенной и турбулентной среды, среди которых С.Д. Бодрунов, С.Д. Валентей, Ю.В. Вертакова, С.Ю. Глазьев, В.Ф. Гришков, Р.Х. Ильясов, Н.В. Капустина, Е.А. Малышев, Д.Е. Морковкин, О.Е. Пирогова, В.А. Плотников, С.И. Рогатин, О.П. Санжина, Н.И. Сасаев, О.Г. Смешко, Н.И. Стрих, Ю.И. Трещевский, А.О. Фролов, Е.В. Ширинкина, Н.А. Ягунова и др.

Цель и задачи исследования.

Цель исследования – разработать инструментарий, ориентированный на развитие технологии управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности.

Достижение указанной цели предопределило необходимость решения следующей совокупности частных научных задач:

1. Выявить сущность социально-экономической турбулентности и специфицировать особенности управления человеческими ресурсами в условиях ее проявления;

2. Разработать методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности, базирующийся на использовании цифровых технологий.

3. Обосновать методику выбора приоритетных цифровых инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности.

4. Разработать методику формирования цифровых компетенций персонала современных российских организаций.

5. Разработать методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности.

Объектом исследования являются современные российские организации и их системы менеджмента.

Предмет исследования – технологии управления человеческими ресурсами организаций, рассматриваемые применительно к специфическим условиям социально-экономической турбулентности.

Теоретической основой исследования являются фундаментальные концепции и положения современной экономической теории, теории менеджмента, методология системного и ситуационного анализа, методические разработки в области управления человеческими ресурсами и кадрового менеджмента

Методологической основой исследования являются методы исследования (анализ и синтез, метод аналогии, ретроспективного и сравнительного анализа, классификации, методы индукции и дедукции и др.), а также специальные, прикладные методы экономико-управленческих исследований (методы многокритериального оценивания, анализа иерархий, оценки социальной и экономической эффективности, методы теории исследования операций, моделирования и прогнозирования, экспертно-аналитические методы и др.).

Информационная и эмпирическая основа исследования сформирована из данных официальной статистики, положений официальных документов, результатов аналитических разработок российских и международных экспертных организаций, фундаментальных и прикладных научных положений, отраженных в работах ученых, специализирующихся на проведении экономических и управленческих исследований, отраженные в монографиях, сборниках трудов, материалах конференций, статьях в научной

периодике, а также из материалов, собранных и обработанных автором при подготовке диссертации непосредственно на объектах исследования.

Степень достоверности результатов исследования и их обоснованность подтверждаются корректным выбором методики проведения исследования, базирующейся на использовании апробированных научных методов; подбором достоверных исходных данных и их методически корректной обработкой; непротиворечивой логикой проведения исследования, обоснованностью и проработанностью его составных частей; апробацией и реализацией полученных результатов, положительной оценкой их специалистами-практиками и учеными.

Содержание диссертационного исследования соответствует заявленной специальности 5.2.6 - Менеджмент: п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами» и 26 «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса».

Научная новизна результатов исследования в целом состоит в разработке инструментального обеспечения технологий управления человеческими ресурсами организаций, адаптированного к условиям социально-экономической турбулентности, что позволяет обеспечить повышение его эффективности на основе более полного учета особенностей внешней среды организаций и использования инновационных цифровых инструментов управления.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

1. Выделена специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности, отличие авторского подхода состоит в одновременном учете направлений и механизмов воздействия турбулентности как на управление человеческими ресурсами, так и на

поведение персонала, что позволяет обеспечить эффективность и гармонизацию мер управленческого воздействия.

2. Предложен методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами на основе применения цифровых технологий, базирующийся на совместном учете эффектов их применения, использовании цифровых инструментов управления и развитии потенциала персонала организации на основе цикла PDCA, что позволяет обеспечить гибкость управления человеческими ресурсами и адаптивность организаций к изменениям.

3. Разработана методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций, базирующаяся на использовании метода анализа иерархий и отличающаяся применением процедуры многокритериального выбора и ранжирования указанных инструментов, которая позволяет, исходя из установленных приоритетов, эффективно распределять бюджет и усилия, направленные на развитие технологии управления человеческими ресурсами организации.

4. Разработана методика формирования цифровых компетенций персонала, включающая в себя организованную в виде шести этапов совокупность управленческих действий, отличающаяся разделением профессиональных цифровых компетенций на базовые и продвинутые, которые, в свою очередь, включают два уровня: операционный и стратегический уровень, использование которой позволяет, за счет адресного формирования дефицитных цифровых компетенций, обеспечить достижение цифровой зрелости организации с учетом объективно имеющихся ресурсных ограничений.

5. Предложен методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности, особенностью которого является разделение факторов на внешние (нейтрализация которых требует совместных усилий менеджмента организаций и государственных органов) и внутренние

(регулируемые в рамках управления человеческими ресурсами организаций), что позволяет осуществлять мониторинг обеспечения кадровой безопасности организаций и выстраивать конструктивное взаимодействие их менеджмента с государственными органами.

Теоретическая значимость исследования заключается: в развитии теории менеджмента в части исследования воздействия социально-экономической турбулентности на системы менеджмента организаций в целом и управление человеческими ресурсами, в частности; в разработке методических инструментов повышения эффективности и управления человеческими ресурсами, в том числе с использованием потенциальных возможностей цифровизации; в раскрытии ситуационной специфики управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные автором методические инструменты развития технологии управления человеческими ресурсами могут быть непосредственно использованы в системах менеджмента современных российских организаций при совершенствовании процессов кадрового менеджмента, адаптации используемых методов управления к условиям неустойчивой и турбулентной внешней среды, при планировании и осуществлении цифровизации и цифровой трансформации УЧР и при решении иных прикладных задач.

Апробация и реализация результатов исследования. Результаты проведенного исследования докладывались, обсуждались и получили положительную оценку специалистов на ряде научных конференций, в том числе: «Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты» (Курск, 2023), «Современная экономика: глобальные тренды и приоритеты устойчивого развития» (Санкт-Петербург, 2023), «Обеспечение экономического суверенитета России в условиях становления многополярного мира» (Москва, 2024),

«Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения» (Санкт-Петербург, 2024).

Отдельные теоретические и методические положения, представленные в диссертации, используются в учебном процессе Сургутского государственного университета, а также внедрены в управленческую деятельность группы компаний «Авангард».

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 10 работах общим объемом 6 печатных листов (из них авторских – 4,1 п. л.), в том числе 13 публикации общим объемом 2 печатных листа (из них авторских – 1,5 п. л.) в изданиях из перечня ведущих рецензируемых изданий ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 206 наименований научной, справочной, нормативно-методической литературы, а также приложений. Работа изложена на 167 страницах машинописного (компьютерного) текста.

В первой главе «Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами организаций в контексте социально-экономической турбулентности» проведен анализ управления человеческими ресурсами организаций как особого вида управленческой деятельности, выделена специфика управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности, а также систематизированы теоретические подходы к оценке вклада управления человеческими ресурсами в эффективность менеджмента организаций в условиях социально-экономической турбулентности.

Во второй главе «Методические аспекты управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности» разработан методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами организаций на основе применения цифровых технологий, описаны авторские методики выбора приоритетных

инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций, а также формирования цифровых компетенций персонала организаций.

В третьей главе «Научно-практические рекомендации по развитию технологии управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности» раскрыт методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности, Сформулированы рекомендации по учету социально-психологических аспектов поведения персонала организаций в условиях социально-экономической турбулентности, а также обоснованы рекомендации по использованию цифровых платформ для совершенствования управления человеческими ресурсами организаций.

1 Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами организаций в контексте социально-экономической турбулентности

1.1 Управление человеческими ресурсами организаций как особый вид управленческой деятельности

Создание системы управления человеческими ресурсами представляет собой значимый для менеджмента организаций процесс, который объединяет несколько ключевых областей управления, таких как менеджмент и управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент, HRM или УЧР) [148, 201]. Этот процесс направлен на разработку и внедрение новых подходов и технологий в управление человеческими ресурсами, что позволяет организациям эффективнее использовать все свои имеющиеся ресурсы и достигать более высоких результатов, что особенно важно в условиях возрастания неопределенности и динамичности внешней среды [99, 118, 159]¹.

Человеческий ресурс включает в себя качества, характеристики и способности индивида к действию, которые являются частью человеческого капитала, включающего знания, умения и навыки. Хотя физическая и психологическая форма человека приводит к устареванию его знаний и навыков, человеческие ресурсы включают в себя момент самооценности индивида, то есть его внутренний стержень, индивидуальность, внимание к себе, самоуважение и высокую самооценку. Реализация этой самооценности происходит в динамическом развитии личности на протяжении всей жизни, что влияет на экономическую активность человека и отдачу от его занятости в хозяйственных процессах [86].

Процесс управления человеческими ресурсами в условиях современного развития экономики может стать эффективным, если учитывать влияние

¹ Более детально характеристики человеческих ресурсов в контексте управления ими приведены в Приложении А.

факторного воздействия как движущей силы. Технологический прорыв, в сочетании с процессом управления, создает предпосылки для активного самоосуществления и удовлетворения потребности в самоутверждении, что способствует достижению заявленного управленческого результата для хозяйствующего субъекта. Кроме того, эффективное управление человеческими ресурсами также требует постоянного повышения квалификации персонала и создания благоприятной корпоративной культуры [176].

В условиях быстро меняющейся экономической среды и развивающихся технологий компании должны быть готовы к адаптации и обучению своих сотрудников новым методам и инструментам работы. При этом важно учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника и подбирать наиболее эффективные методы обучения и развития [179, 180]. Таким образом, управление человеческими ресурсами в условиях современного экономического развития представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий комплексного подхода и учета множества факторов. Правильно организованное управление человеческими ресурсами может стать ключевым фактором успешного развития компании и обеспечить ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе [181].

Многие отечественные и зарубежные авторы уделяют особое внимание управлению человеческими ресурсами:

- П. Друкер – один из самых известных управленцев и авторов в области управления бизнесом, в своих работах подчеркивал важность управления персоналом [55];

- Т. Питерс – знаменитый автор и консультант по управлению бизнесом, часто обращался в своих книгах к теме управления человеческими ресурсами [106];

- С. Кови – автор книги «7 навыков высокоэффективных людей», где в одном из навыков упоминается важность управления своим временем и управления людьми в своей команде [67];

- Г. Хэмел и К.К. Прахалад – известные бизнес-консультанты, авторы книги «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня», рассматривают вопросы управления людьми в условиях неопределенности [163];

- Э. Шейн – автор книги «Организационная культура и лидерство», рассматривает важность культуры организации и руководства в управлении человеческими ресурсами [176].

И подобный перечень специалистов можно было бы продолжить. В целом, можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами в организациях является важной темой исследования для множества авторов по управлению и бизнесу, так как большинство из них высказывают мнение о том, что эффективное управление персоналом может оказать большое влияние на успешное функционирование организации. Это связано с тем, что люди – наиболее продуктивный и гибкий ресурс, который способен к самонастройке и адаптации к решению вновь возникающих и усложняющихся задач.

В 2014 году компания Boston Consulting Group провела исследование среди 3,5 тыс. человек, которое выявило проблему управления человеческими ресурсами в инновационной сфере. Исследование также указало на несоответствие между восприятием специалистов по человеческим ресурсам и мнением персонала компании. Специалисты по человеческим ресурсам считали, что их компании хорошо управляют инновациями и мотивацией персонала, однако сотрудники не разделяли этого мнения и часто выражали недовольство относительно недостаточной поддержки и стимулирования к инновациям со стороны руководства.

То есть, из этого примера можно сделать важный вывод относительно активного характера персонала как управляемого ресурса. В отличие от всех иных ресурсов, используемых в организациях, которые подвергаются прямому управленческому влиянию со стороны менеджеров, и это влияние (за редкими исключениями принятия решений в неопределенной среде) в целом однозначно и предсказуемого по результатам, персонал ведет себя осознанно.

То есть, выдача того или иного управляющего сигнала сотруднику не означает, что этот сигнал будет должным образом отработан, т.к. после его осмысления сотрудник может поступить иначе, чем от него изначально требовалось. Из этого вытекает важный момент: управление человеческими ресурсами – особый, специфичный вид менеджмента, который должен учитывать поведенческие реакции самих объектов управления – сотрудников.

Очевидно, что современные модели управления человеческими ресурсами играют важную роль в менеджменте [4, 146]. Эти модели должны основываться на разработке и внедрении инновационных компонентов, таких как технологические новшества, улучшение организации труда, обеспечение квалификационных характеристик персонала (как правило, путем специального обучения, в том числе – обучения на рабочем месте) и учет параметров технико-технологической базы производства.

Например, существует пять основных направлений в инновационном управлении человеческими ресурсами, таких как:

- 1) лидерство;
- 2) управление талантами;
- 3) корпоративная культура;
- 4) кадровая стратегия;
- 5) вовлечение сотрудников.

Однако, приоритеты в реализации кадровых мероприятий могут отличаться в зависимости от обстоятельств. Некоторые ученые сосредотачивают свое внимание на использовании аутсорсинга (в данном случае, аутстаффинга [37], т.е. вывода персонала за штат) в управлении человеческими ресурсами. Аутсорсинг может быть эффективным средством для компаний, чтобы сосредоточиться на своих основных бизнес-процессах и одновременно сократить затраты на управление человеческими ресурсами. В данном случае технологические процессы управления персоналом передаются специализированной сторонней организации, что позволяет менеджменту

компании, прибегающей к аутсорсингу, сосредоточиться на решении собственных ключевых (стратегически значимых) задач.

Однако, такой подход может иметь и некоторые недостатки, такие как потеря контроля над процессами управления персоналом и ухудшение качества услуг. Это – типовые риски аутсорсинга [81]. В целом, для успешного управления человеческими ресурсами необходимо использовать комплексный подход, учитывающий не только современные модели управления, технологические достижения менеджмента (в частности – инструменты цифровизации его процессов) но и специфику компании, ее стратегические цели и потребности персонала, которые всегда специфичны, т.к. зависят от социальных, психологических и иных особенностей конкретных людей, составляющих трудовой коллектив организации.

Заметим, что многие современные методы управления организациями появились и развивались в США и Японии, именно они являются основой моделей управления человеческими ресурсами и их считают своего рода образцами для реализации систем управления в различных странах, обладающих своей социокультурной спецификой. Обе страны имеют разные социокультурные особенности, которые отражены в их подходах к управлению, но они также имеют общие черты, такие как фокус на эффективность и инновации.

В США и Японии разработаны и успешно применяются различные методы управления, включая Lean-производство, Six Sigma, Total Quality Management (TQM), Kaizen, Just-In-Time (JIT), системы управления производством (MPS) и др. Эти методы были разработаны для повышения эффективности, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения издержек и повышения конкурентоспособности компаний. Кроме того, США и Япония применяют различные модели управления человеческими ресурсами, такие как модель «трудового рынка» в США и модель «взаимосвязи» в Японии. Обе модели имеют свои достоинства и недостатки и могут использоваться в разных ситуациях в зависимости от целей компании и условий на рынке.

Американский подход к управлению характеризуется стремлением к подбору сотрудников с высоким креативным потенциалом и использованием механизмов, направленных на развитие их способности к самостоятельному принятию решений и работе в условиях высокой конкуренции и внедрения инноваций. В то же время, японская модель управления основана на принципе семейных отношений между работниками и компанией, но это не исключает использования механизмов управления знаниями и развития творческого потенциала сотрудников.

В целом, США и Япония остаются лидерами в области разработки и применения методов стратегического управления и управления человеческими ресурсами, и их опыт и подходы являются образцами для компаний других стран, в том числе и для российских, которые стремятся улучшить свою систему управления и повысить конкурентоспособность. Таким образом, при создании современной модели управления, которая будет адаптирована к специфике конкретной организации, важно использовать результаты исследований и достижений ведущих зарубежных и отечественных экспертов в области управления человеческими ресурсами, но эти положения следует адаптировать к особенностям конкретной организации.

Иными словами, важно оценить, насколько применимы ранее разработанные модели для реализации в условиях современной среды хозяйствования. Рассмотрим некоторые из современных моделей управления, приведенных в таблице 1.1.1. Каждая из этих моделей имеет свои преимущества и недостатки и может быть применена в зависимости от конкретных целей и задач организации. Но основной задачей, стоящей перед разработчиками современных управленческих моделей, является грамотный подбор и обоснование основных инструментов управления, которые позволят компаниям эффективно преодолевать кризисные ситуации и уверенно существовать в условиях глобализации, цифровизации общества и постоянно усложняющейся конкуренции на рынке, которая принимает форму «гиперконкуренции» [49].

Таблица 1.1.1 – Современные модели управления человеческими ресурсами
(составлено автором по материалам различных литературных источников)

Модель	Характеристика
Эмоционального интеллекта	Ориентирована на развитие социальных и эмоциональных навыков у сотрудников, что способствует повышению уровня их эффективности и производительности
Гибких рабочих мест	Основывается на создании удобных условий для работы сотрудников, что позволяет им работать из любой точки, что увеличивает их гибкость и повышает уровень удовлетворенности работой
Управления по целям	Ориентирована на постановку четких и измеримых целей для каждого сотрудника, что помогает им лучше понимать, как именно их работа влияет на успех организации
Управления знаниями	Заключается в том, чтобы собирать, хранить и распространять знания сотрудников, что способствует повышению эффективности работы и увеличению конкурентоспособности организации
Инновационного управления	Нацелена на разработку новых подходов и методов в управлении, что позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды и приспособливаться к новым условиям
Развития карьеры	Ориентирована на развитие карьеры сотрудников в организации. Для этого применяются различные мероприятия,

Модель	Характеристика
	направленные на повышение квалификации и профессионального уровня сотрудников
Трансформационного лидерства	Основана на идее того, что лидер должен не только управлять своими подчиненными, но и вдохновлять их на развитие и достижение общих целей. В этой модели управления человеческими ресурсами руководители активно вовлекают сотрудников в процесс принятия решений и обеспечивают условия для реализации их потенциала
Эмоционального интеллекта	Признает важность эмоциональной составляющей взаимодействия между людьми и нацелена на развитие у сотрудников навыков управления своими эмоциями и эмоциями других людей. В этой модели управления человеческими ресурсами руководители активно работают над формированием эмоциональной культуры организации
Гибкого управления	Базируется на принципах гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды. В этой модели управления человеческими ресурсами руководители стараются создать гибкие структуры и системы, которые могут быстро реагировать на изменения внешней среды, а также поощряют сотрудников к развитию гибкости и адаптивности в своей работе

Для достижения этой цели необходимо учитывать множество факторов, таких как особенности отрасли, конкурентные преимущества компании, потребности и ожидания потребителей, а также изменения в экономической и политической ситуации. Важным аспектом при выборе инструментов управления является также оценка рисков и потенциальных последствий, которые могут возникнуть при их применении. Компании должны учитывать не только краткосрочные эффекты, но и долгосрочные перспективы, чтобы грамотно планировать свою деятельность и достигать устойчивого развития в условиях постоянных изменений.

Последнее особенно важно в условиях возрастающего санкционного давления на Россию со стороны недружественных стран. Санкции, число которых экспоненциально возросло после 2022 года, что сделало нашу страну «мировым рекордсменом» в этом вопросе, постоянно изменяют среду хозяйствования, что требует адекватных ответных реакций от менеджмента. В обозримой перспективе, по нашему мнению, санкционное давление на Россию не ослабнет, напротив, как показывает опыт, санкции становятся всё более разнообразными и изощренными. Это требует от менеджмента, в том числе от управления человеческими ресурсами компаний большей гибкости и адаптивности.

Таким образом, важным элементом современных управленческих моделей является гибкость и адаптивность к изменениям [40, 43, 45]. Компании должны быть готовы быстро реагировать на новые вызовы и быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы сохранять свою конкурентоспособность и эффективность. В целом, современные управленческие модели в кризисных условиях глобализации, цифровизации и технологической трансформации общества и постоянно ужесточающейся конкуренции направлены на создание устойчивой и успешной компании, способной эффективно реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать удовлетворение потребностей клиентов.

Одним из ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность и эффективность организации, является развитие творческого и трудового потенциала ее сотрудников. Применение процессного подхода позволяет повысить прозрачность HR-системы и управляемость данной сферы, что, в свою очередь, способствует созданию эффективной модели для принятия управленческих решений по развитию потенциала сотрудников. Эффективное управление творческим и трудовым потенциалом сотрудников может привести к улучшению качества продуктов и услуг компании, а также к повышению уровня удовлетворенности клиентов. А, в конечном счете, – к достижению поставленных перед компанией целей.

Кроме того, развитие потенциала сотрудников является важным фактором в привлечении и удержании талантливых специалистов [177]. Применение процессного подхода в HR-системе помогает определить проблемы и узкие места в развитии потенциала сотрудников, также способствует принятию рациональных управленческих решений для их устранения [125]. Кроме того, такой подход позволяет более эффективно организовать процессы обучения и развития сотрудников, что существенно повышает эффективность их работы, в том числе в изменяющихся условиях.

В целом, развитие творческого и трудового потенциала сотрудников является одним из важнейших элементов успешного функционирования современной организации. Применение процессного подхода в HR-системе позволяет достичь максимальной эффективности в этой сфере и повысить конкурентоспособность компании в целом. При этом, применительно к современному этапу развития систем менеджмента организаций особое внимание следует уделить использованию цифровых инструментов в УЧР [9], которые трансформируют технологии управления.

Создание и развитие цифровой экономики в России уже сегодня существенно влияет на сферу управления персоналом в организациях. Исследования, проведенные как в России, так и в зарубежных странах, подтверждают, что цифровые технологии широко применяются во всех

сферах, что приводит к улучшению эффективности и производительности труда в организациях [23, 56]. В соответствии с этим, можно сделать вывод, что цифровая трансформация проникает во все сферы управления современными организациями. Это требует ее изучения, в том числе применительно к управлению персоналом, с тем чтобы наиболее эффективно использовать те возможности, которые дает цифровая трансформация, а также избежать типовых ошибок, связанных с ее осуществлением.

Новые цифровые технологии, такие как искусственный интеллект, автоматизация бизнес-процессов и большие данные, могут привести к изменению существующих задач и требований к квалификации персонала, а также к появлению новых возможностей для карьеры и обучения. В связи с этим, необходимо проводить исследования и разрабатывать новые стратегии управления персоналом, чтобы обеспечить успешную адаптацию к новым условиям. Кроме того, следует помнить о важности культуры компаний и обучении сотрудников, что также является существенным фактором успешной цифровой трансформации, которая требует ее осознания и принятия персоналом новых способов организации рабочих процессов.

Цифровизация представляет собой процесс создания цифровых платформ в экономике, которые используют автоматизацию для решения стратегических проблем. Чтобы не отставать от конкурентов, субъекты экономической деятельности проводят цифровую трансформацию. Этот процесс требует изменений в бизнес-моделях, процессах, услугах и продуктах компаний, чтобы обеспечить более эффективное использование данных, быстрое принятие решений и улучшенную связь с клиентами и партнерами. Цифровая трансформация также включает в себя внедрение облачных технологий, машинного обучения, интернета вещей и других инновационных подходов для улучшения производительности и снижения издержек. Согласно современным требованиям, для успешной цифровой трансформации компаний необходимо не только внедрение новых технологий и оборудования, но и изменение корпоративной культуры.

Одним из ключевых аспектов является повышение уровня образования и компетенций сотрудников в области цифровых технологий, их перманентному развитию [26]. Работники, обладающие соответствующими знаниями и навыками, смогут эффективно применять новые технологии, повысить производительность и качество работы, а также улучшить конкурентоспособность компании в целом. В результате, повышение уровня образования и компетенций персонала становится важным элементом успешной цифровой трансформации.

Инновационные подходы к управлению персоналом, основанные на цифровизации процессов УЧР, включают в себя использование новых технологий, методов и инструментов для улучшения эффективности работы персонала и повышения его мотивации. Некоторые из таких подходов включают в себя:

- использование программного обеспечения для управления кадрами и автоматизации рутинных задач, таких как расчет зарплат, контроль рабочего времени и оценка результативности;

- внедрение систем обратной связи и оценки производительности, которые позволяют персоналу получать регулярную обратную связь по своей работе и узнавать, где имеются возможности для улучшения;

- уделение большего внимания подбору кандидатов на работу, используя алгоритмы искусственного интеллекта и анализ больших данных для нахождения наиболее подходящих кандидатов;

- развитие персонала через системы обучения и стажировки, которые позволяют получить новые знания и навыки;

- внедрение гибких форм работы, таких как удаленная работа или гибкий график, которые увеличивают удовлетворенность персонала и производительность;

- уделение большего внимания управлению карьерой персонала, предоставляя возможности для роста и развития внутри организации.

Исследования свидетельствуют о том, что передовые цифровые компании, такие как, например, Apple, Samsung и МТС, успешно используют инновационные подходы в управлении персоналом на различных этапах, включая подбор квалифицированных кадров, оценку их эффективности, обучение и стажировку, а также внедрение системы вознаграждений и управления карьерой. Например, компания Apple уделяет особое внимание подбору и обучению своих сотрудников. Она активно использует профессиональные программы обучения и стажировки, чтобы обеспечить сотрудникам современные знания и навыки, необходимые для успешной работы в компании. Кроме того, Apple также уделяет большое внимание созданию системы вознаграждений и управлению карьерой своих сотрудников.

Samsung также применяет инновационные методы управления персоналом, чтобы повысить эффективность и продуктивность. Компания активно внедряет систему вознаграждений и управления карьерой, чтобы мотивировать своих сотрудников и создать условия для их роста внутри организации. МТС использует инновационные методы для улучшения эффективности работы сотрудников и оптимизации бизнес-процессов. Кроме того, компания также уделяет внимание развитию карьерных путей и системе вознаграждений для своих сотрудников.

Эти компании придерживаются принципов персонализации обучения и развития, а также активно используют цифровые технологии, такие как онлайн-курсы, мобильные приложения и облачные технологии, чтобы обеспечить доступность и гибкость в обучении и развитии персонала. Кроме того, они уделяют большое внимание формированию корпоративной культуры, которая способствует удержанию талантливых сотрудников и созданию мотивирующей и инновационной рабочей среды.

В условиях современного бизнеса, как в зарубежных, так и в отечественных компаниях, применение инновационных методов управления персоналом становится ключевым фактором успеха [93, 143, 175].

Организации стремятся увеличить эффективность и производительность своих сотрудников, а также создать условия для их развития и карьерного роста. Для достижения этих целей они активно модифицируют и совершенствуют традиционные методы управления и внедряют инновационные подходы и инструменты, способствующие развитию творческого потенциала персонала.

В заключение данного параграфа, подводя итог исследованиям, результаты которых представлены в нем, можно сделать вывод о необходимости кардинальной модернизации системы управления человеческими ресурсами в современную эпоху. В современном мире, где цифровизация и технологические аспекты хозяйственной деятельности и управления ею играют все большую роль, важно осознать, что знания и технологии становятся ключевыми факторами успеха, как для работника, так и для организации в целом.

В связи с этим, управление человеческими ресурсами должно быть подвержено кардинальной модернизации. Сегодня каждому сотруднику необходимо быть гибким, креативным, готовым к изменениям и использованию инновационных технологий. Это поможет не только добиться успеха в текущей деятельности, но и гарантировать процветание в будущем, нивелировать имеющиеся риски.

Основной ценностью в УЧР являются уникальные компетенции, способности и знания, присущие работнику изначально, а также формируемые и развиваемые у него в процессе трудовой деятельности в компании, что подчеркивает важность развития персонала. Для достижения успеха компании должны не только внедрять новые технологии в соответствии с требованиями рынка, но и осваивать инновационные методы управления, которые ориентированы на современные тенденции.

1.2 Специфика управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – одна из классических функций менеджмента. В этой связи, технологии такого рода управления достаточно хорошо проработаны в теоретическом отношении и активно используются на практике. В то же время, многообразие параметров внутренней среды организаций, а также присущая им специфика требуют совершенствования технологии управления человеческими ресурсами с целью ее адаптации к конкретным условиям, что достигается через применение специальных методов и инструментов управления, ориентированных на организации различной отраслевой принадлежности, сфер экономической деятельности, размеров (малые – средние – крупные) и т.д.

Эффективность организаций зависит от двух основных факторов – наличия и качества необходимых ресурсов, с одной стороны, и способов их использования, с другой стороны [51, 97]. При этом большая часть ресурсов, которые используются организациями, имеют фиксированное качество (оборудование, энергия, сырье и др.). Особое место здесь занимают человеческие ресурсы: менеджмент организаций может целенаправленно влиять на их качество, что потенциально делает их использование наиболее эффективным, т.к. умелыми управленческими действиями хозяйственный потенциал этого вида ресурсов может быть увеличен [28]. При этом, возможно как системное увеличение качества человеческих ресурсов (например, посредством обучения персонала), так и ситуативное (например, за счет грамотной мотивации со стороны менеджмента при решении конкретных рабочих задач).

Управление человеческими ресурсами (УЧР), таким образом, в отличие от управления другими ресурсами организаций, строится на решении двух групп задач (помимо их изыскания и привлечения): рациональное использование ресурсов, а также поддержание и повышение их качества. Это

усложняет УЧР, как вид управленческой деятельности, и придает ему повышенную значимость. Особенностью человеческих ресурсов является также то, что их качество и эффективность не являются сугубо объективно заданными, они зависят в существенной мере от субъективных факторов (поведенческих, социальных, психологических и др.). Это – еще один фактор, придающий особую значимость УЧР, которая возрастает в условиях нестабильности бизнес-среды, порождающей риски и угрозы устойчивого и эффективного функционирования и развития организаций [182].

В современных условиях, вследствие проявления внешних факторов, Россия развивается в условиях социально-экономической турбулентности [25, 50, 78, 85], которая вынуждает учитывать в управлении организациями это обстоятельство. Эффективность использования человеческих ресурсов, в этой связи, приобретает особое значение. В результате, эффективность менеджмента начинает критически зависеть от организации и результатов управления человеческими ресурсами, которые, как объект управления, по мере социально-экономического развития сами становятся всё более сложными, что также требует учета.

Таким образом, развитие технологий управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности становится исключительно актуальной научно-прикладной задачей, успешное решение которой требует соответствующего теоретического обоснования [169]. И первым шагом в этой работе является выделение специфики УЧР в указанных условиях.

Для этого сначала рассмотрим сущность социально-экономической турбулентности как внешнего фактора, определяющего УЧР в современных условиях. В последние годы экономика России развивается и функционирует под воздействием ряда шоков, имеющих неэкономическую природу. Наиболее значимыми из них стал коронакризис 2020 года и санкционный кризис 2022 года [107]. Немного ранее, можно выделить «крымские санкции» 2014-

2015 гг., но их влияние на экономическую систему России и на ее бизнес-структуры было менее значимым.

Вследствие указанных шоковых событий, российская экономика оказалась смещена с траектории устойчивого среднесрочного развития, а характеризующие ее параметры стали изменяться противоречиво (например, вопреки ожиданиям, по итогам 2022 санкционного года наблюдался рост инвестиций в основной капитал, что нетипично для кризисов, напротив, согласно теоретическим представлениям современных ученых-экономистов, в кризисные периоды инвестиционная активность должна снижаться), непредсказуемо (достаточно указать на прогнозы темпов экономического спада по итогам 2022 года, которые давались весной и по концу года оказались ошибочными на порядок) и разнонаправленно, их также отличала высокая волатильность.

Подобная ситуация именуется ситуацией «турбулентности». В силу того, что турбулентность охватывает как экономические, так и социальные показатели, мы будем использовать термин «социально-экономическая турбулентность». По нашему мнению, это правомерно. Что важно отметить, это турбулентное состояние социально-экономической системы, имеющее четко обозначенные точки старта, может продлиться неопределенно долго, что позволяет утверждать, что переходный процесс к «новой нормальности» может затянуться на неопределенный срок [113]. И это обстоятельство должно учитываться в управлении человеческими ресурсами организаций и в целом в системах их менеджмента.

Безусловно, социально-экономическая турбулентность сказывается на всех составляющих национальной экономики, в том числе проявляется она и на ее микроуровне – уровне отдельных организаций [183]. Поэтому воздействие турбулентности следует учитывать, как существенную характеристику внешней среды в системах менеджмента организаций. В частности, это может быть отнесено и к системам управления их человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами – одна из классических функций менеджмента. В этой связи, технологии такого рода управления достаточно хорошо проработаны в теоретическом отношении и активно используются на практике. В то же время, многообразие параметров внутренней среды организаций, а также присущая им специфика требуют совершенствования технологии управления человеческими ресурсами с целью ее адаптации к конкретным условиям, что достигается через применение специальных методов и инструментов управления, ориентированных на организации различной отраслевой принадлежности, сфер экономической деятельности, размеров (малые – средние – крупные) и т.д.

Безусловно, существенное влияние на УЧР оказывает внешняя социально-экономическая среда организаций, т.к. деятельность и поведенческие реакции персонала находятся под воздействием не только экономических и управленческих факторов, но также факторов социальной природы, которые во многом определяют индивидуальные ценностные установки, представления о справедливом уровне вознаграждения и приемлемости тех или иных способов взаимодействия работников с менеджментом организаций и др. Иными словами – эффективные технологии УЧР должны учитывать специфику внешней среды организаций.

Параметры этой среды в последние годы существенно изменились. В частности, начиная с 2020 года, после шокового влияния на социально-экономическую систему России и большинства стран мира пандемии Covid-19, а затем вследствие массированных антироссийских санкций, введенных недружественными государствами в 2022 году (и санкционное давление лишь нарастает, перспективы его ослабления не просматриваются), социально-экономическая система страны стала развиваться в турбулентном режиме, что должно учитываться в УЧР. Социально-экономическая турбулентность – системный фактор, вызванный комплексом причин, который должен быть учтен при управлении человеческими ресурсами.

В нашем исследовании была выделена специфика УЧР в условиях социально-экономической турбулентности, основные характеристики которой приведены в таблицах 1.2.1 и 1.2.2. Эти направления, которые перечислены в таблицах, изменяют формы и методы УЧР, не затрагивая его сущности. Следовательно, они должны учитываться при разработке адаптированных к специфике современного периода моделей УЧР организаций, а также соответствующих этим моделям технологий управления.

Таблица 1.2.1 – Направления воздействия турбулентности на УЧР (функциональный аспект) (составлено автором)

Функция УЧР	Влияние турбулентности	Следствия
Планирование человеческих ресурсов	Усложнение планирования вследствие роста неопределенности в экономике (изменчивость спроса на продукт организации, степень доступности ресурсов, изменения в государственном регулировании и др.)	Сокращение горизонтов планирования; более активное использование гибких форм привлечения работников (самозанятые, временные работники, удаленная занятость и др.)
Набор и подбор персонала	Турбулентность предъявляет требование к готовности работников быстро перестраиваться под новые условия	Изменение требований к кандидатам (важны адаптивность, способностью к обучению и переобучению, готовностью работать в условиях высокой

Функция УЧР	Влияние турбулентности	Следствия
		<p>неопределенности и изменяющейся организационной структуры, наличие широкого спектра навыков), на первый план выходит не наличие уже сформированных компетенций, но способность к их быстрому приобретению</p>
<p>Обучение и развитие человеческих ресурсов</p>	<p>Вызванные турбулентностью изменения требуют непрерывного обучения и переподготовки работников в соответствии с изменяющейся ситуацией</p>	<p>Формирование обновленных программ корпоративного обучения и развития, сотрудничество с внешними учебными организациями с приоритетом на формирование и развитие «гибких» навыков</p>
<p>Оценка и мотивация персонала</p>	<p>Традиционные системы оценки и мотивации могут оказаться неэффективными, т.к. основаны на жестких правилах, которые быстро утрачивают адекватность в условиях турбулентности</p>	<p>Разработка инновационных подходов к УЧР, учитывающих меняющиеся приоритеты и задачи, ориентированных на достижение целей в условиях неопределенности; развитие внутренней системы коммуникации для повышения информированности персонала о ситуации в организации</p>

Функция УЧР	Влияние турбулентности	Следствия
Удержание персонала	Ценность компенсаций и льгот в условиях роста стоимости жизни и трансформации рынка труда изменяется, что приводит к необходимости их пересмотра	Внедрение гибкого подхода к формированию лояльности персонала и его удержанию, своевременная (опережающая) индексация выплат, использование нестандартных схем мотивации (участие в прибыли и др.), в том числе расширение использования социально-психологических инструментов

Таким образом, в условиях турбулентности УЧР усложняется, его вклад в достижение успеха организации возрастает. Это связано с тем, что социально-экономическая турбулентность вызывает двойное изменение: с одной стороны, трансформируется среда функционирования организации и требования к эффективности ее системы менеджмента, с другой стороны, происходят существенные изменения самих человеческих ресурсов. Это требует динамической гармонизации, согласования их изменяющихся характеристик и целей и задач функционирования и развития организаций. Соответствующая схема приведена в таблице 1.2.3.

В таблице 1.2.3 представлена, по сути, матричная модель, формирующая множество возможных типовых стратегий УЧР, в зависимости от степени изменчивости персонала и внешней среды организаций. Как следует из этой матрицы, УЧР в турбулентной среде обладает максимально возможной сложностью.

Таблица 1.2.2 – Направления воздействия турбулентности на поведение персонала (составлено автором)

Фактор	Поведенческая реакция
Неопределенность с занятостью и будущим доходом	Рост тревожности и уровня стресса, утрата энтузиазма, пассивность
Повышение потребности в защите и безопасности	Ожидание дополнительных гарантий и компенсаций, как со стороны организации, так и государства, рост приоритета такой ценности, как стабильность
Изменение личных приоритетов	Сдвиги в балансе между работой в организации и досугом (личной жизнью)
Рост мобильности рынка труда	Склонность к росту профессиональной, межорганизационной и территориальной мобильности, что обусловлено поиском работы с большей стабильностью, доходом или иными условиями
Запрос на развитие навыков работников	Готовность к вложениям в собственное обучение и развитие для повышения конкурентоспособности на рынке труда

Рассмотрим возможные типовые стратегии управления человеческими ресурсами организаций, соответствующие четырем квадрантам предложенной матричной модели:

1. УЧР в условиях турбулентности. В этой ситуации динамично меняется внешняя среда, а также довольно быстрые изменения происходят и в квалификации и мотивациях персонала, это требует динамической гармонизации потребностей и возможностей, что объективно усложняет

процессы и технологию УЧР, привносит в нее элементы неопределенности, повышает риски управления.

Таблица 1.2.3 – Матричная модель выбора типовых стратегий управления человеческими ресурсами организаций (разработано автором)

		Изменчивость персонала	
		Высокая	Низкая
Изменчивость внешней среды	Высокая	1. УЧР в условиях турбулентности	2. Адаптация персонала
	Низкая	3. Развитие организации	4. Консервативный стиль УЧР

2. Адаптация персонала. Эта ситуация характерна для развивающейся внешней среды, когда темпы развития персонала (обучения, освоения новых навыков, формирования прогрессивной организационной культуры и др.) недостаточны для того, чтобы в полной мере соответствовать меняющейся внешней среде. Следует выбирать типовые стратегии УЧР, с акцентом на развитие персонала.

3. Развитие организации. Среда функционирования организации довольно стабильна, поэтому возрастающие возможности персонала не используются в должной степени. Сотрудники по своим характеристикам превосходят предъявляемые к ним, в рамках сложившейся бизнес-модели, требования. Следовательно, формируется уникальный шанс прорывного развития организаций, наращивания их конкурентного потенциала. Следует выбирать стратегии общего развития организаций с опорой на человекоцентричные технологии УЧР, призванные раскрыть и эффективно использовать потенциальные возможности сотрудников.

4. Консервативный стиль УЧР. Эта ситуация характеризуется застоем в развитии технологий УЧР.

Подводя итог, можно сделать вывод, что УЧР в условиях турбулентности требует изменения традиционного подхода в пользу придания технологиям УЧР большей гибкости, что требует перманентной разработки и использования инновационных технологий управления человеческими ресурсами.

1.3 Теоретические подходы к оценке вклада управления человеческими ресурсами в эффективность менеджмента организаций в условиях социально-экономической турбулентности

В современной экономике значимость человеческого ресурса постоянно возрастает, это обусловлено отмечаемой членом-корреспондентом РАН С.Д. Бодруновым тенденцией непрерывного роста знаниеемкости производства (в широком смысле, т.е. не только промышленности, но всей хозяйственной деятельности, связанной с производственным этапом воспроизводственного цикла в экономике) [18]. В этой связи, качество человеческих ресурсов становится критическим фактором конкурентного преимущества организаций, а организация управления человеческими ресурсами (УЧР) трансформируется в важнейшую подсистему менеджмента, определяющую его эффективность.

Особенно возрос вклад УЧР в эффективность менеджмента организаций в условиях наблюдаемой сегодня турбулентности [24, 144], в рамках которой:

во-первых, возрастает дефицит кадров (см. табл. 1.3.1), следствием чего является рост нагрузки на персонал и возрастание зависимости результатов хозяйственной деятельности организаций от его действий;

во-вторых, наблюдаются сложности в обеспечении организаций иными видами ресурсов (высокая процентная ставка ЦБ РФ приводит к снижению доступности заемных средств (см.: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=16822011), антироссийские санкции привели к перебоям с поставками многих видов продукции производственно-технического

назначения [12, 98, 120] и т.д.), в этой связи, в рамках принципа гибкости сочетания разных видов ресурсов, который лежит в основе феномена предпринимательства, на персонал приходится большая нагрузка и возлагается повышенная ответственность.

Таблица 1.3.1 – Показатели кадрового дефицита в России (2024 г.)

Показатель	Значение
Доля компаний, которые столкнулись с дефицитом кадров	более 90%
Нехватка специалистов по отраслям	
промышленность	54,7%
сельское хозяйство	47,2%
строительство	38,3%
Способы решения проблемы «кадрового голода»	
найм молодых специалистов в возрасте 20-23 года	72%
найм специалистов из других регионов	48,1%

Составлено автором по данным Института развития предпринимательства и экономики, см.: <https://irpe.ru/news05042024>.

В то же время, оценка, а тем более – строгое количественное измерение вклада управления человеческими ресурсами в общую эффективность управления организациями остается сложной методологической проблемой, что определяется ее многоаспектностью и зависимостью от значительного числа разнообразных факторов [187]. Сложность также представляет то обстоятельство, что возникает традиционный конфликт целей при оценке эффективности менеджмента, обусловленный использованием для оценивания разных горизонтов времени.

Так, традиционные подходы, широко используемые на практике, результаты которых востребованы, например, при премировании персонала, фокусируются преимущественно на операционных показателях, достигаемых

работниками текущих результатах (выполнение планов, снижение уровня брака, экономия ресурсов и др.) [33, 47, 87, 121, 152]. В то же время, стратегическое влияние УЧР на организации рассматривается или в меньшей степени, или изолированно от операционных оценок.

В этой связи, в данном разделе нашего исследования, мы предприняли попытку провести систематизацию существующих теоретических подходов к оцениванию управления персоналом, с позиций рассмотрения его вклада в эффективность менеджмента организаций в целом. Эта систематизация может стать источником рекомендаций для совершенствования прикладного инструментария оценки вклада управления человеческими ресурсами в эффективность менеджмента организаций в условиях социально-экономической турбулентности.

Как мы уже указывали выше, традиционные подходы к оценке эффективности УЧР строятся на анализе операционных показателей как функции управления персоналом, так и результатов деятельности работников, которые, очевидно, с функцией управления ими тесно связаны. Для такого рода оценки применяются традиционные кадровые коэффициенты, которые нашли применение еще до выделения HR-менеджмента в самостоятельный вид менеджмента, в условиях функционирования в организациях традиционных отделов кадров [21, 42, 84/ 139].

Основное внимание в этом подходе уделяется следующим показателям [188]: коэффициент текучести персонала, стоимость найма одного сотрудника, затраты на производственное обучение (в том числе – адаптацию) в расчете на одного сотрудника, различные показатели удовлетворенности персонала условиями труда и т.д. Такого рода оценивание весьма распространено, но обладает важным недостатком: оно направлено на выявление формализованных показателей, описывающих не собственно получаемые за счет трудовых усилий работников результаты, важные для организации, но механистически оценивающих организацию процессов УЧР,

связь которых с эффективностью управления организацией в целом неочевидна.

Начиная с конца XX века указанные недостатки стали довольно значимыми, во многом они усилились в связи с распространением идей стратегического менеджмента, а также активизацией использования его инструментов в практике управления организациями [29, 48, 103, 104, 108]. Менеджмент стал более стратегически-ориентированным. Логично, в этой связи, что в сфере УЧР происходит постепенный переход к стратегическим моделям оценки, ориентированным на выявление вклада управления персоналом в достижение организационных целей, прежде всего – стратегических, а более широко – оценки того, как эффективность процессов управления персоналом влияет на показатели результативности бизнеса в целом [198].

Рассмотрим эти новые подходы более детально:

1. Эконометрические модели.

По мере цифровизации управления, которая становится всё более всеобъемлющей, вызывая цифровую трансформацию бизнесов и даже целых отраслей [167], возникают технические предпосылки для сбора больших объемов данных о персонале, характеризующих его деятельность и позволяющих построить некоторые тенденции в рамках новой функции УЧР, получившей наименование HR-аналитики [72]. Важно отметить, что такого рода аналитика может выполняться в автоматизированном и даже автоматическом режиме, предоставляя лицам, принимающим решения, необходимые исходные данные.

Развитие инструментов работы с большими данными, выявления в них латентных закономерностей, инкорпорирование в управление организациями моделей искусственного интеллекта усиливает аналитические возможности традиционных цифровых инструментов, выходя за рамки традиционной эконометрики, формируя системный подход к всестороннему

количественному оцениванию влияния УЧР на эффективность деятельности организаций.

Например, в подходе Расмуссена Т. и Ульриха Д., использованы следующие инструменты [202]:

- модели корреляционного анализа связи используемых методов УЧР с достижением ключевых показателей эффективности (KPI) различных уровней иерархии;

- регрессионные модели для количественного оценивания вклада отдельных HR-практик в достижение целей организации;

- модели факторного анализа для ранжирования и приоритизации факторов УЧР, оказывающих определяющее влияние на достижение высокой организационной эффективности.

По нашему мнению, столь строгий количественный и комплексный подход хорошо применим в условиях современной турбулентности, т.к. он весьма чувствителен к малым изменениям параметров используемых моделей, что позволяет быстро реагировать на изменения и своевременно перестраивать практики управления персоналом. В рамках рассмотренного подхода расчет влияния УЧР на эффективность менеджмента организаций проводится в балльной форме по формуле [202]:

$$\Delta OER = \beta_1 \times HPWP + \beta_2 \times LS + \beta_3 \times EI + \varepsilon, \quad (1.3.1)$$

где ΔOER – изменение показателей организационной эффективности как результат реализации процессов УЧР;

HPWP – индекс высокопроизводительных рабочих практик;

LS – показатель лидерства и организационной культуры;

EI – индекс вовлеченности сотрудников;

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – коэффициенты линейной регрессии;

ε – случайная ошибка оценивания.

2. Модели сбалансированных систем показателей.

Концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) была предложена Капланом Р.С. и Нортон Д.П. для комплексной,

многокритериальной оценки эффективности деятельности [64]. Она нашла широкое распространение в системах менеджмента российских компаний [22, 31, 141, 190], в том числе она применима и к УЧР. В ее основе – оценка результатов деятельности по ряду комплексных направлений, названных «перспективами».

В частности, при помощи сбалансированной системы показателей можно оценить вклад УЧР в эффективность управления и функционирования организаций по четырем перспективам:

- финансовая (оценивается влияние на рентабельность бизнеса и аналогичные показатели);

- клиентская (оценивается влияние на качество обслуживания, взаимодействия с клиентами и, в конечном счете, на уровень их удовлетворенности и лояльности);

- процессная (оценивается влияние на оптимизацию и улучшения внутренне-организационных процессов);

- развивающая (оценивается уровень инвестиций в обучение и развитие персонала, иные направления инвестирования в человеческий капитал).

3. Инвестиционные модели.

Свои теоретико-методологические корни эти модели имеют в концепции человеческого капитала [171], в рамках которой усилия по развитию человеческих ресурсов рассматриваются как инвестиционные вложения, повышающие ценность и потенциальную будущую отдачу от человека, как работника. То есть, несмотря на особую природу человеческого ресурса [76], в рамках данного подхода предполагается, что, с позиций инвестиционного анализа, существенных отличий инвестиций в человека от инвестиций, например, в производственное оборудование нет.

Традиционно эффективность инвестиций оценивается показателями их окупаемости, отдачи на инвестиционные вложения. Аналогично, может быть рассчитана величина отдачи от инвестиций в человеческий капитал (HC_ROI).

В самом общем виде оценка может быть осуществлена с использованием формулы [192]:

$$HC_ROI = (S - Z) / Z \times 100\%, \quad (1.3.2)$$

где S – финансовые и нефинансовые эффекты (переведенные в денежный вид) от более высокого качества человеческого капитала, используемого организацией;

Z – инвестиции в человеческий капитал организации.

Для более точных и специфичных оценок, детализирующих расчеты по формуле (1.3.2), можно применять методический аппарат, описанный в фундаментальной работе Дж. Фитценза, посвященной этим вопросам [192]. При этом, отметим, что значительную методическую сложность представляет корректный расчет показателя S в формуле (1.3.2), в части перевода нефинансовых эффектов в стоимостной вид, особенно в тех случаях, когда речь идет о таких трудноизмеримых категориях, как инновационный потенциал, организационная культура и т.п.

Безусловно, тремя ключевыми подходами, описанными нами выше, не исчерпывается всё множество возможных инструментов оценки вклада управления человеческими ресурсами в эффективность менеджмента организаций, нами описаны лишь «чистые модели», в которых присутствует определенное методологическое единство. На практике элементы этих моделей могут сложным образом сочетаться друг с другом, а также широко используются качественные оценки, основанные, например, на использовании анкетирования и иных социологических приемов [119].

В условиях социально-экономической турбулентности запрос на индивидуальное конструирование оценочных инструментов, адаптированных к конкретной бизнес-ситуации (которая беспрестанно изменяется) еще более актуализируется. Это связано с тем, что возникает необходимость более эффективного управления затратами, дабы не допустить кризисного состояния организации, следовательно, необходимо больше внимания уделять эффективности.

С учетом вышесказанного, интерес представляет анализ сложившихся практик эффективного УЧР, получивших отражение в литературе, с тем чтобы использовать уже апробированные и доказавшие свою успешность управленческие приемы. В частности, в работе Дж. Комбса с соавт. [189] изучались успешные практики компаний, достигших высокой эффективности в УЧР. Для этого был выполнен обзор результатов 92 исследований, описывающих практические кейсы УЧР. Было обнаружено, что внедрение «высокопроизводительных рабочих практик» (т.е. приемов эффективного менеджмента) оказывает определяющее влияние на показатели организационной эффективности, при этом наибольший вклад в этот рост эффективности вносят «рабочие практики», связанные с развитием и системой вознаграждения персонала.

Аналогичное исследование было выполнено М.А. Хуселид [196]. В этой работе рассматривались «прогрессивные HR-практики» и их влияние на конкретные показатели эффективности как организаций в целом, так и систем их менеджмента, в частности – подсистем УЧР. Было установлено, что внедрение указанных практик дает следующие результаты: снижение текучести кадров на 7%; увеличение объема продаж на \$27 тыс. в расчете на одного на сотрудника; рост рыночной стоимости компании на \$18 тыс. в расчете на одного на сотрудника.

Аналогичные исследования проводились не только за рубежом, но и в России [5, 38, 66, 101, 132]. Они свидетельствуют о положительном влиянии правильно и эффективно организованной деятельности по УЧР на результаты, достигаемые компаниями. В то же время, такого рода работы, как мы отмечали выше, обладают некоторым методологическим эклектизмом, что ослабляет потенциал тиражирования описываемых в них инструментов.

Основные методологические проблемы в этой области, по нашему мнению, следующие²:

² Составлено автором с использованием результатов, изложенных в [200].

- влияние внешних факторов – системных и отраслевых, в частности это весьма характерно для современного периода турбулентного развития российской экономики;

- наличие неопределенного временного лага между внедрением передовых HR-практик и проявлением эффектов от них, наложением этих эффектов, в силу различной длины указанных лагов;

- противоречивость результатов: на практике сложно определить направленность влияния конкретного инструмента в силу специфичности внутренней среды каждой организации, в результате те инструменты, которые в одних случаях оказывались успешны, в иных могут не дать положительного эффекта и даже нанести вред организации;

- методическая сложность количественной оценки ряда эффектов, например, стоимости нематериальных активов, репутации, потенциала организационной культуры и др.

В условиях турбулентной внешней среды эти методологические проблемы становятся ограничениями для эффективного УЧР, которое, в результате, рискует перейти на практике от использования научно обоснованных приемов и подходов, к использованию метода проб и ошибок, базирующегося не на рациональном, но на интуитивном подходе к управлению. Следствием этого, даже в случае наблюдаемых разовых примеров высокой эффективности, будет системное ее снижение.

В связи с изложенным, возникает необходимость развития методологии оценки вклада управления человеческими ресурсами в эффективность менеджмента организаций. Современные исследования в этой области, преимущественно, проводятся в следующих областях [206]:

- развитие динамических способностей организации;
- формирование продуктивной организационной культуры;
- повышение роли лидерства;
- более активное использование цифровых инструментов УЧР, в том числе основанных на применении ИИ-технологий.

Именно HR-цифровизация, по нашему мнению, является ключевым вектором развития в рассматриваемой области, т.к. через нее возникает возможность конвергенции разнородных подходов и методических инструментов в рамках интегральных моделей управления человеческими ресурсами и оценки его эффективности. То есть, цифровые технологии становятся ключевым компонентом технологического обеспечения управления человеческими ресурсами современных организаций. Этот вопрос требует дополнительного изучения, что и будет сделано в следующей главе диссертации.

Выводы по 1-й главе

Управление человеческими ресурсами организаций – особый вид управленческой деятельности, значимость которого в современных условиях возрастает. Во многом это связано с ситуацией социально-экономической турбулентности, сформировавшейся в России. Многообразие и изменчивость параметров внутренней и внешней среды организаций требуют совершенствования технологии управления человеческими ресурсами с целью ее адаптации к конкретным условиям.

Параметры именно внешней среды организаций в последние годы существенно изменились. В частности, начиная с 2020 года, после шокового влияния на социально-экономическую систему России и большинства стран мира пандемии Covid-19, а затем вследствие массированных антироссийских санкций, введенных недружественными государствами в 2022 году (и санкционное давление лишь нарастает, перспективы его ослабления не просматриваются), социально-экономическая система страны стала развиваться в турбулентном режиме, что надо учитывать в технологии УЧР.

В первой главе была выделена специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности. Показано, что в условиях турбулентности УЧР усложняется, его вклад в достижение

успеха организации возрастает. Это связано с тем, что социально-экономическая турбулентность вызывает двойное изменение: с одной стороны, трансформируется среда функционирования организации и требования к эффективности ее системы менеджмента, с другой стороны, происходят существенные изменения самих человеческих ресурсов.

Это требует динамической гармонизации, согласования их изменяющихся характеристик и целей и задач функционирования и развития организаций. С учетом этого, предложено выстраивать подходы к оценке вклада управления человеческими ресурсами в эффективность менеджмента организаций в условиях социально-экономической турбулентности.

2 Методические аспекты управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности

2.1 Методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами организаций на основе применения цифровых технологий

Усложнение процессов в экономической системе России, вызванное социально-экономической турбулентностью, определило необходимость поиска новых методов управления, которые в большей мере соответствуют изменившимся условиям. В частности, одним из последствий турбулентности и реализуемой для ее преодоления политики импортозамещения (импортоопережения) и достижения технологического суверенитета стал рост напряженности на рынке труда (см. рисунки 2.1.1 и 2.2.2, которые были построены по официальным данным Росстата, приведенным на его официальном Интернет-сайте, см.: https://rosstat.gov.ru/labour_force).

«Численность работников российских организаций достигла 43,6 млн человек в первом квартале 2025 года, что стало максимальным показателем за последние пять лет. Рост составил 1,1% по сравнению с четвертым кварталом 2024 года» (цит. по интернет-сайту <https://www.tadviser.ru>). То есть, резервы человеческих ресурсов в стране находятся на минимальных исторических уровнях. Следует отметить, что ситуация в этой сфере постепенно несколько смягчается, по крайней мере, в 2025 году она оказалась несколько лучше, чем в 2024 году (рисунок 2.1.3), тем не менее, она остается напряженной.

Следствием рассматриваемых явлений, порожденных турбулентностью, которая затронула рынок труда, стал запрос на рост инновационности менеджмента, т.е. требуется более активное использование в системах управления организациями новых подходов, обладающих не только оригинальностью и нестандартностью, но и дающих, вследствие их применения, несомненный экономический (коммерческий) эффект. Этот

запрос обусловлен необходимостью функционирования и развития организаций в условиях дефицита кадровых ресурсов, что обуславливает необходимость повышения отдачи от них, что возможно только на основе использования инновационных технологий УЧР.

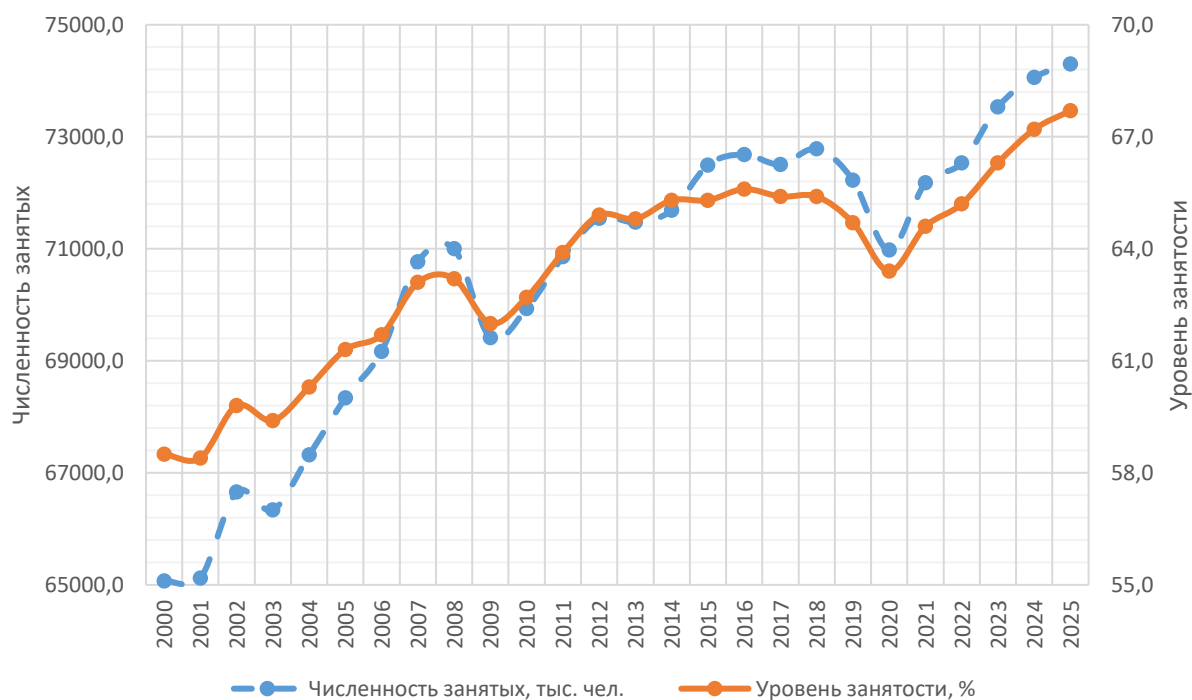


Рисунок 2.1.1 – Численность занятых в Российской Федерации в возрасте 15-72 лет и уровень занятости (построено автором по данным Росстата)

Новые запросы к качеству и эффективности УЧР и менеджмента в целом требуют внедрения инновационных технологий, которые в современных условиях во многом базируются на достижениях цифровизации, которая является одной из «ядерных» технологий нового технологического уклада [75, 92, 117]. Основные сферы применения инновационных методов в управлении персоналом указаны на рисунке 2.1.4. Как следует из этого рисунка, инновационные методы затрагивают практически все частные процессы УЧР, изменяя и преобразуя их.

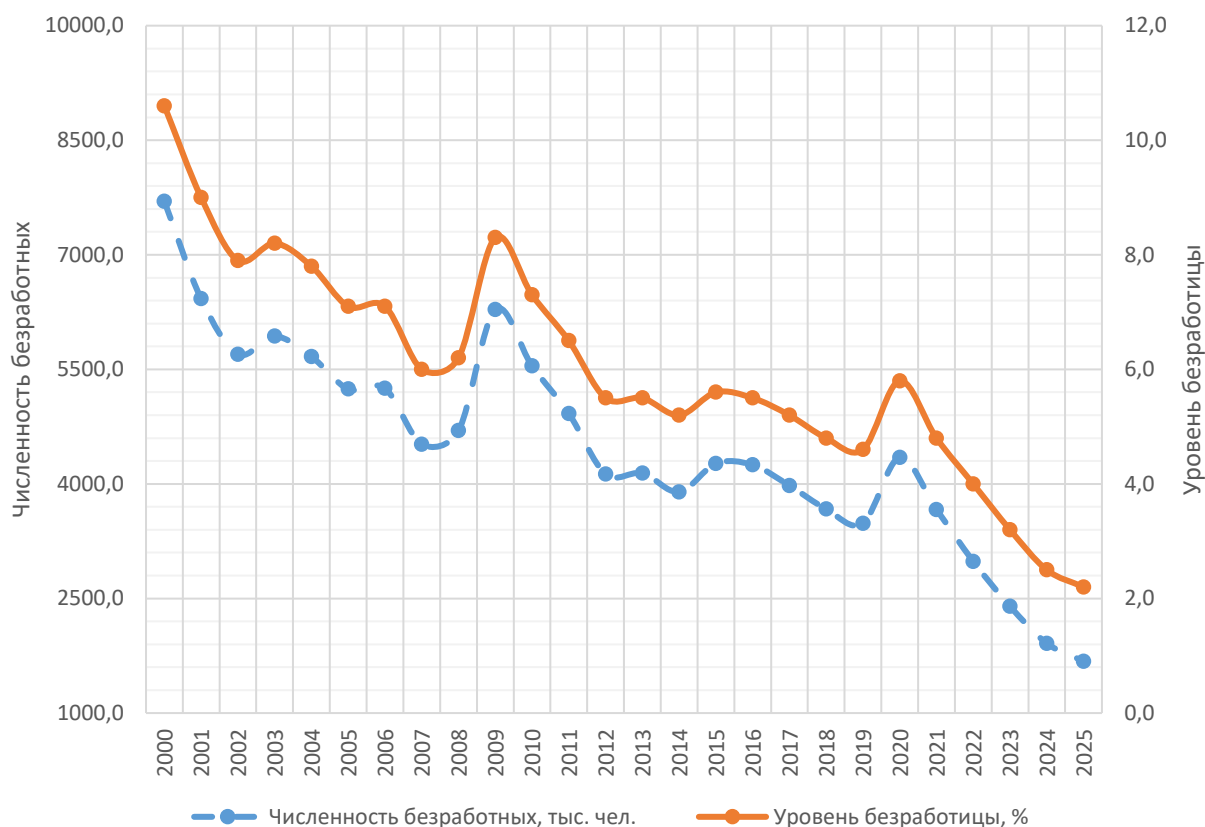
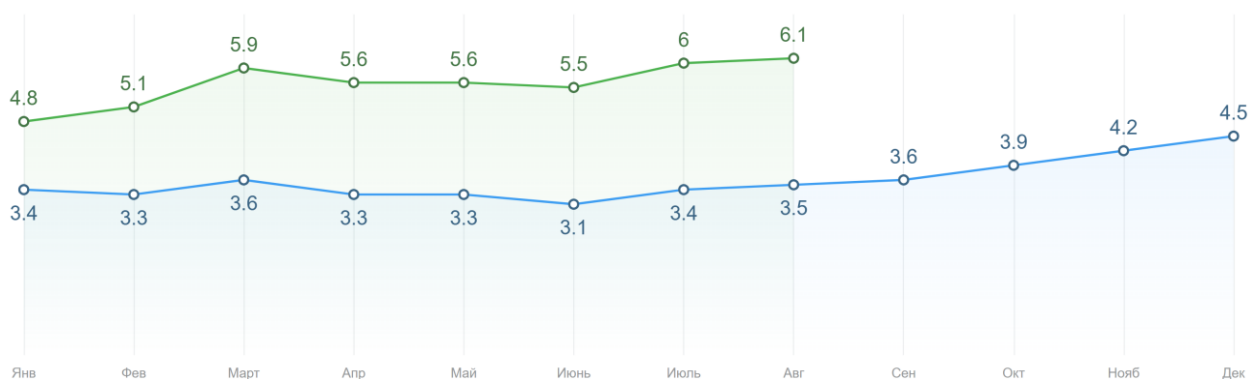


Рисунок 2.1.2 – Численность безработных в Российской Федерации в возрасте 15-72 лет и уровень безработицы (построено автором по данным Росстата)

Исследование показало, что применение цифровых инновационных технологий УЧР способно привести к положительным эффектам в четырех основных областях:

во-первых, оно способствует эффективности менеджмента в целом за счет роста связности процессов управления и координации, реализуемых во внутриорганизационной цифровой среде. В данном случае, цифровизация способствует получению «системного» эффекта, вызванного супераддитивностью частных эффектов, получаемых вследствие улучшения отдельных процессов. В этом смысле последствия цифровизация управления сопоставимы по последствиям с мероприятиями по реинжинирингу бизнес-

процессов [127], широко используемому в системах менеджмента современных организаций;



Источник: данные hh.ru, см.: <https://stats.hh.ru/?vacanciesPeriod=month>

Примечания: 1. Верхняя линия на графике – 2025 год, нижняя – 2024 год.

2. hh.индекс показывает соотношение количества активных резюме к количеству активных вакансий на рынке. Значения hh.индекса: меньше или равно 1.9 – острый дефицит соискателей; 2.0–3.9 – дефицит соискателей; 4.0–7.9 – умеренный уровень конкуренции за рабочие места, здоровое соотношение между работодателями и соискателями; 8.0–11.9 – высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места, рынок работодателя; больше или равно 12 – крайне высокий уровень конкуренции соискателей за рабочие места.

Рисунок 2.1.3 – Динамика hh.индекса в РФ

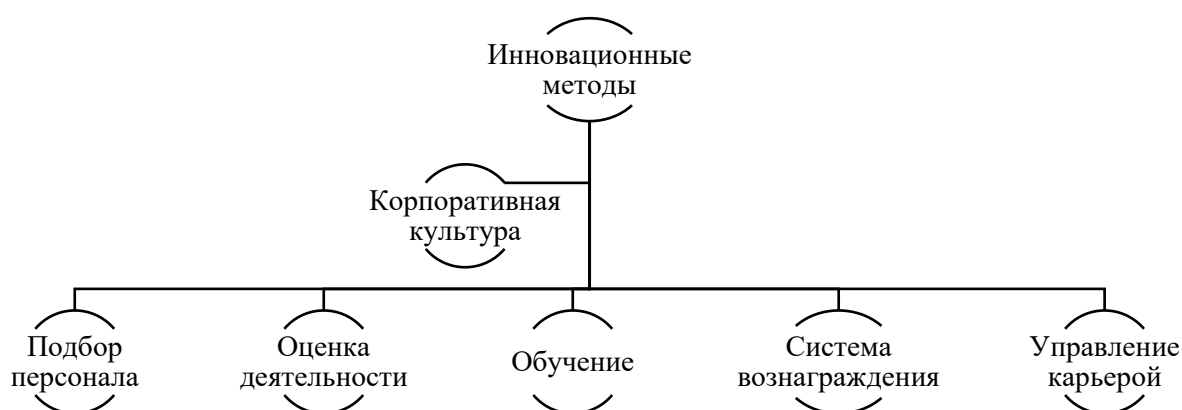


Рисунок 2.1.4 – Основные сферы применения инновационных методов в управлении персоналом (составлено автором)

во-вторых, наблюдается рост эффективности процессов собственно УЧР за счет известных преимуществ цифровизации управления (ускоряются и становятся более адекватным планирование потребности в персонале, учет достижений работников, управление карьерой, оценка эффективности деятельности работников и др.). Важно отметить здесь поколенческие различия различных категорий персонала, с позиций влияния на эффективность его деятельности применения цифровых технологий. «Цифровизации в области управления персоналом является важным аспектом для выбора работы молодым сотрудником. Молодые сотрудники поколения «Z» – это поколение Digital. Мотивация и заинтересованность сотрудников данного поколения – это использование методов при помощи digital, то есть цифровых методов» [54, с. 2438];

в-третьих, происходит рост эффективности деятельности организации за счет повышения производительности и удовлетворенности работников. Представленные в литературе результаты экономико-социо-статистических исследований (было изучено свыше 300 кейсов) указывают на наличие довольно высокой корреляции между удовлетворённостью работой и эффективностью (коэффициент корреляции составляет 0,30) [197]. При этом, установлено, что удовлетворённость работой и эффективность деятельности работников и, соответственно, организаций в целом связаны сложной системой прямых и обратных связей;

в-четвертых, за счет кастомизации цифровых инструментов управления удается более полно учитывать индивидуальные особенности работников, что создает условия для их профессионального и личностного роста и, в конечном счете, способствует лояльности персонала и защите организации от кадровых рисков. Современный подход к УЧР предполагает более глубокий и полный учет характеристик каждого сотрудника с тем, чтобы наиболее эффективно использовать его потенциал, и цифровые технологии позволяют решать эту задачу экономно и оперативно.

Для достижения рассмотренных выше положительных эффектов необходимо комплексное развитие УЧР на инновационно-цифровой основе путем внедрения следующих инструментов, базирующихся на применении современного программного обеспечения и аппаратных комплексов:

1. Средства автоматизации процессов управления человеческими ресурсами, которые могут выступать как в качестве самостоятельного (автономного) блока корпоративной информационно-управляющей системы, так и быть интегрированными в нее. Эти инструменты направлены на автоматизированную работу с документами, сопровождающими процессы функционирования подразделений управления человеческими ресурсами.

2. Средства анализа данных о персонале. Они могут базироваться на использовании технологий многомерного анализа данных, искусственного интеллекта и др. Эти инструменты позволяют повысить уровень обоснованности решений в сфере УЧР, более четко отслеживать и прогнозировать потребности работников, проводить опросы и анкетирования с автоматической обработкой результатов, оценивать эффективность деятельности по УЧР, выявлять «узкие места» в управлении персоналом, обосновывать предложения по рационализации затрат и др.

3. Средства организации распределенной/удаленной работы. С момента пандемии Covid-19, в организациях по всему миру получил развитие тренд на организацию удаленной работы офисного персонала, что позволяет экономить средства на содержание офисов и повысить удовлетворенность и эффективность персонала за счет гибкости рабочего графика. Распределенная/удаленная работа требует технологической поддержки для обеспечения ее эффективности.

4. Средства обучения и развития человеческих ресурсов. Специальные платформы электронного обучения, цифровые тренажеры, комплексы виртуальной реальности и т.д. позволяют быстрее и дешевле, по сравнению с традиционными подходами, формировать и закреплять у персонала новые

компетенции, востребованность которых в условиях турбулентности существенно возрастает.

Таблица 2.1.1 – Отличия традиционной и инновационной моделей УЧР (разработано автором)

Критерий	Традиционная модель	Инновационная модель
Скорость осуществления процессов управления	Низкая	Высокая
Уровень автоматизации процессов управления	Незначительный	Высокий
Гибкость и адаптивность	Низкая	Высокая
Глубина, скорость и качество анализа данных	Ограниченная	Детальный, точный анализ в реальном масштабе времени
Стоимость внедрения и использования	Низкая	Высокая

Совместное использование указанных инструментов позволяет инновационно преобразовать систему управления человеческими ресурсами организации, придать ей новые свойства (таблица 2.1.1).

Важнейшими отличиями новой модели УЧР являются гибкость и адаптивность к изменениям, что позволяет организациям быстро приспособиться к изменениям внешней среды, чтобы сохранять свою конкурентоспособность и эффективность в условиях социально-экономической турбулентности [158]. Это подтверждается опытом УЧР конкурентоспособных международных компаний (таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2 – Опыт использования традиционных и инновационных методов управления персоналом в практике ведущих компаний (составлено автором)

Органи- зация	Основной акцент	Характеристика
Mc- Donald's (США)	Обучение	Компания регулярно проводит тренинги, которые не только способствуют развитию участников, но и помогают приобретать навыки, которые могут быть применены в различных областях деятельности. Эти тренинги помогают персоналу улучшить свои профессиональные навыки и приобрести новые знания, которые могут быть полезны в различных ситуациях и областях. Благодаря этому сотрудники могут лучше выполнять свои задачи, улучшать качество обслуживания и обеспечивать высокую уровень удовлетворенности клиентов. Кроме того, такие тренинги могут повысить мотивацию и лояльность персонала, что приведет к увеличению производительности и успеху
Adidas (Германия)	Обучение	С начала 2006 года внедрена обучающая программа, направленная на развитие навыков менеджеров в области управления человеческими ресурсами. В рамках программы менеджеры обучаются инновационным методам управления персоналом, касающихся таких задач, как подбор кадров, системы вознаграждений и компенсаций, организация обучения и определение целей, оценка эффективности

Органи- зация	Основной акцент	Характеристика
Microsoft (США)	Оценка деятельности	В компании было создано четыре приложения для сотрудников, что существенно упрощает организацию рабочих процессов. Работники могут самостоятельно заполнять свой профиль, выбирать соответствующие тренинги и учебные программы, а также устанавливать даты отпусков и др.
Газпром (Россия)	Управление карьерой	Для стимулирования роста квалификации и профессионального развития своих сотрудников компания предоставляет различные программы обучения и тренингов, которые помогают работникам развиваться в своих профессиональных навыках и приобретать новые знания. Она также активно поддерживает внедрение и развитие новых идей и инноваций, в том числе через проведение конкурсов и программ, направленных на развитие стартапов и инновационных проектов внутри компании и вне ее
МТС (Россия)	Оценка деятельности	Ежегодно проводится оценка эффективности работы всех сотрудников, которая является основой для пересмотра их заработной платы и присуждения годовой премии. В рамках этой оценки руководство компании анализирует результаты работы каждого сотрудника, основываясь на достижениях, выполнении поставленных задач и целей, а также на вкладе в общий успех компании. Кроме того, в компании действует система дополнительных

Органи- зация	Основной акцент	Характеристика
		мотивационных мер и социальных гарантий. Эти мотивационные меры включают в себя различные бонусы, как материальные, так и нематериальные, такие как дополнительные выходные дни, возможность работать из дома, оплачиваемые медицинские страховки и др. Компания также предоставляет возможности для профессионального развития, такие как тренинги, семинары и обучение за границей

Ключевыми преимуществами использования инновационно-цифровых инструментов в УЧР являются:

- повышение эффективности процессов УЧР и менеджмента организации в целом;
- экономия времени и ресурсов;
- нейтрализация рисков за счет объективизации процедур автоматизированного или даже автоматического выполнения конкретных подпроцессов УЧР;
- обеспечение связности организации за счет улучшения взаимодействия работников, возможности использования интеллектуальных аналитических инструментов для решения задач проактивного (опережающего) УЧР.

В то же время, сдерживающими факторами использования инновационно-цифровых инструментов в УЧР являются:

- 1) высокие затраты на внедрение и риски успешного внедрения. Проекты цифровизации УЧР могут оказаться достаточно капиталоемкими. С учетом дефицитности ресурсов, особенно у организаций малого и среднего бизнеса, а

также системы приоритетов развития организаций в целом и цифровизации процессов, в частности, на цифровизацию УЧР может попросту не хватать средств. Проведенное аналитическими компаниями Proscorn, UTEAM и АИМ исследование показало, что «основным барьером цифровизации HR» является «высокая стоимость внедрения и разработки цифровых решений (46% респондентов)», на втором месте по значимости – «сложность оценки окупаемости нововведений (31%)». Многие компании затрудняются четко оценить, насколько выгодны будут инвестиции в цифровизацию HR-процессов, что вызывает опасения и задерживает внедрение» (цит. по: <https://cifrastroy.ru/reviews/pregrady-na-puti-tsifrovizatsii-hr-funktsij-kljuchevye-barery-i-perspektivy>);

2) возникновение новых проблем с безопасностью данных о персонале (персональных данных работников). Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ (последняя редакция от 24.06.2025) регулирует в Российской Федерации «отношения, связанные с обработкой персональных данных, осуществляемой федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, иными государственными органами..., органами местного самоуправления, иными муниципальными органами..., юридическими лицами и физическими лицами с использованием средств автоматизации, в том числе в информационно-телекоммуникационных сетях, или без использования таких средств, если обработка персональных данных без использования таких средств соответствует характеру действий (операций), совершаемых с персональными данными с использованием средств автоматизации, то есть позволяет осуществлять в соответствии с заданным алгоритмом поиск персональных данных, зафиксированных на материальном носителе и содержащихся в картотеках или иных систематизированных собраниях персональных данных, и (или) доступ к таким персональным данным». Цифровизация УЧР подпадает под регулирование этого закона, за нарушение которого предусмотрена

административная, уголовная, дисциплинарная и гражданско-правовая ответственность (см.: <https://www.garant.ru/actual/persona/otvetstvennost/>). В этой связи, цифровизация процессов УЧР порождает новые риски для организаций;

3) сложности адаптации сотрудников к применению новых управленческих технологий. Это касается как рядовых сотрудников, так и административно-управленческого персонала организаций. Аналитическая компания КТ-Team приводит такие данные: «Во всем мире не более 35% компаний достигают целей цифровой трансформации. При этом средняя стоимость проекта изменений составляет \$27,5 млн, а к 2030 году мировой рынок цифровой трансформации достигнет \$3 810 млрд». Во многом это связано с человеческим фактором: «В 36% организаций преобладает культура неприятия риска, которая замедляет прогресс в цифровой трансформации. Сотрудники сопротивляются изменениям по нескольким причинам: недостаточная готовность к изменениям, вызванным новыми технологиями – 54% чувствуют себя неподготовленными; непонимание сути и значения изменений – 20% руководителей ИТ-отделов говорят о неясном руководстве изменениями; отсутствие поддержки руководства – 69% руководителей компаний утверждают, что им необходимо лучше разъяснять своим советам директоров суть новых технологий. Эти факторы формируют чувство тревоги и отчуждения. В результате работники устают от перемен и плохо принимают изменения» (цит. по: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-transformation-failure-lessons-from-real-cases>).

Для разрешения этих проблем нами предложено использовать подход к УЧР и развитию потенциала персонала организации на основе цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act) [58]. Управление на основе PDCA представляет собой методологию управления персоналом, которая позволяет организации разрабатывать, реализовывать, контролировать и улучшать свои стратегии и практики управления персоналом (рисунок 2.1.5).

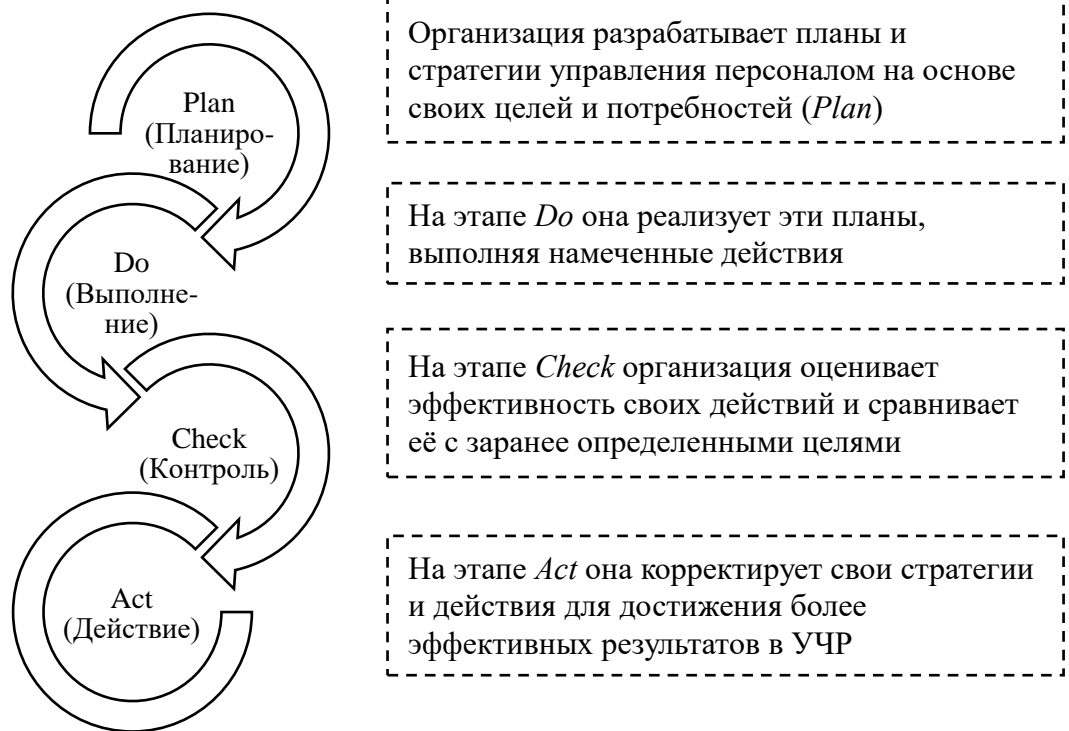


Рисунок 2.1.5 – Цикл PDCA в УЧР (составлено автором на основе [58])

Подход к инновационному управлению человеческими ресурсами на основе применения цифровых технологий включает в себя:

- использование программного обеспечения для управления кадрами и автоматизации рутинных задач, таких как расчет заработной платы, контроль рабочего времени и оценка результативности;

- внедрение систем обратной связи и оценки производительности, которые позволяют персоналу получать регулярную обратную связь по своей работе и узнавать, где имеются возможности для улучшения;

- пересмотр процедур подбора кандидатов на работу, на основе использования алгоритмов искусственного интеллекта и анализа больших данных для нахождения наиболее подходящих кандидатов;

- развитие персонала через системы обучения и стажировки, которые позволяют получить новые знания и навыки; внедрение гибких форм работы, таких как удаленная работа или гибкий график, которые увеличивают удовлетворенность персонала и производительность; уделение большего

внимания управлению карьерой персонала, предоставляя возможности для роста и развития внутри организации.

В то же время, следует отметить, что цифровые технологии УЧР и реализующие их цифровые инструменты обладают значительным разнообразием. В этой связи, на практике возникает значимая проблема приоритизации их использования, которая должна решаться при соблюдении разумного баланса эффективности и затрат. Решение этой проблемы требует разработки и применения специальных методических инструментов, что более детально будет рассмотрено в следующем параграфе диссертации.

2.2 Методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций

Как показано в предыдущих разделах диссертации, инновации в управлении человеческими ресурсами, в частности, основанные на применении цифровых инструментов, играют важную роль в развитии технологии управления человеческими ресурсами организаций. Улучшения в сфере УЧР, в свою очередь, способствует устойчивости функционирования и эффективности развития соответствующих организаций, что обеспечивает их способность решать поставленные перед ними задачи и достигать стратегических и тактических целей в условиях турбулентного состояния внешней среды.

В этой связи, требуется проведение комплекса мероприятий по выбору приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций. Необходимость проведения указанных мероприятий определяется тем, что конкретных инструментов (программно-аппаратных средств цифровизации процессов УЧР) может быть предложено достаточно много [8, 59, 144], а ресурсы на их приобретение и внедрение в практику работы ограничены. В этой связи возникает необходимость выбора приоритетных инструментов, то есть таких инструментов, приобретение и

внедрение (с последующим использованием) должны осуществляться и обеспечиваться ресурсами в первоочередном порядке. Для этого необходима соответствующая методика, которая далее будет описана в данном разделе диссертации.

Непосредственно приоритизации должна предшествовать экспертно-аналитическая работа по выявлению перечня такого рода инструментов. Исходными данными для составления перечня возможных для внедрения инструментов выступают данные о представленных на рынке инструментальных средствах УЧР, по которым имеется информация по их стоимостным и технологическим характеристикам, а также (опционально) – относительно опыта их использования другими организациями и полученных при этом положительных эффектах. Заметим, что подобные исследования могут происходить на двух уровнях:

1) на уровне однотипных инструментов, например автоматизированных информационных систем управления человеческими ресурсами (HRMS – Human Resource Management System), которые предназначены для поддержки деятельности сотрудников отделов кадров и отделов управления человеческими ресурсами путем автоматизации обработки рабочих данных о персонале. Заметим, что таких систем имеется значительное число, что отражено в Приложении Б. В таком случае речь идет о рабочем решении менеджмента, выбирающего конкретный инструмент УЧР исходя из имеющихся потребностей и финансовых возможностей, а также с учетом пакета дополнительных услуг (обучения, доработка под конкретные запросы заказчика, обучение должностных лиц HR-службы, сопровождение и обновление системы и т.д.), которые представляет поставщик / разработчик конкретной HRMS;

2) на уровне категорий инструментов. Именно такого рода задача и будет нами рассматриваться, так как она носит более общий, научно-методический характер, ее решение обладает свойством масштабируемости. Речь идет о том, чтобы выбрать приоритетные направления цифровизации технологии УЧР,

которые реализуются при помощи тех или иных категорий инструментов. В данном случае задача решается не техническая (выбор конкретного инструмента цифровизации), но организационно-экономическая – выбор приоритетных направлений цифровизации и цифровой трансформации функций и процессов УЧР организации.

В общем случае, с позиций практических, прикладных упомянутые нами уровни решения задачи приоритезации рассматриваются совместно и последовательно. На первом этапе решается задача второго уровня, что связано с распределением ресурсов между направлениями улучшения (совершенствования, развития) технологии УЧР, а на втором этапе – задача первого уровня, что связано с выбором, приобретением и внедрением в практику УЧР конкретной организации тех или иных инструментов (программно-аппаратных решений).

Для выявления перечня категорий инструментов автором было проведено изучение практической ситуации, включавшее анализ инструментов, представленных на рынке, проведение серии глубинных интервью с рядом специалистов HR-подразделений российских промышленных компаний, а также был выполнен анализ литературы. По итогам этого исследования был получен следующий неранжированный перечень инструментов:

И1. Системы HRMS, которые автоматизируют достаточно широкий спектр процессов УЧР, что отражено в Приложении Б;

И2. Цифровые платформы для подбора персонала, которые позволяют (в том числе в автоматическом режиме, с использованием технологии искусственного интеллекта) проводить мониторинг имеющихся резюме и осуществлять первичный подбор кандидатов на имеющиеся в организации вакансии;

И3. Инструменты HR-аналитики, которые предоставляют возможность углубленного изучения больших объемов данных, касающихся различных

составляющих деятельности персонала, а также показателей, характеризующих его удовлетворенность;

И4. Цифровые платформы дистанционного обучения, посредством которых создаются возможности для повышения квалификации персонала и приобретение им новых компетенций;

И5. Инструменты для организации удаленной работы, которые могут использоваться для синхронизации выполнения территориально разнесенных рабочих процессов (Zoom, Microsoft Teams и мн. др.).

Заметим, что приведенные в перечне инструменты являются относительно простыми, с позиций их функционала, они могут комплексироваться в рамках сложных продуктов, представленных на рынке. Например, SAP SuccessFactors (облачное программно-аппаратное решение для управления человеческими ресурсами в крупных организациях) позволяет решать задачи в сферах: аналитики и формирования отчетности (инструмент И3 в вышеприведенном перечне), обучения и развития (И4), оценки производительности (И1) и управления талантами (И1). И подобные примеры можно продолжить.

Но это не ослабляет обоснованность предлагаемого нами подхода, т.к. крупные и сложные цифровые системы управления строятся по модульному принципу, их функционал разделен между довольно самостоятельными блоками, которые взаимодействуют между собой. Но, в то же время, пользователь (клиент, заказчик) в сотрудничестве с разработчиком и поставщиком может сконфигурировать систему на свое усмотрение, снабдив ее лишь тем инструментарием (И1 – И5), который является приоритетным и востребованным с учетом имеющейся специфики деятельности организации.

Следует оговориться, что результаты выбора инструментов и их приоритезации при использовании любой процедуры всегда будут отличаться некоторым субъективизмом. Это определяется действием правила, установленного теоремой Гиббарда – Саттаруэйта. Данная теорема в общем случае формулируется следующим образом: «Все детерминированные

процедуры выбора являются либо диктаторскими, либо манипулируемыми, т.е. такими, при которых, по меньшей мере, один избиратель может голосовать за выбор, который не соответствует его истинным предпочтениям и получить лучший для себя результат голосования»³. Из нее вытекает, что избежать субъективизма при принятии решений в организационных системах в принципе невозможно. Хотя, добросовестный исследователь или руководитель стремится снизить уровень этого субъективизма.

Аналогичным вышеописанному способом были определены критерии, которым должны соответствовать приведенные инструменты, при оценке уровня их приоритетности:

К1. Единовременные затраты на приобретение и внедрение инструмента;

К2. Текущие (регулярные, ежегодные) затраты на эксплуатацию (использование) инструмента, в том числе связанные с необходимостью обучения персонала порядку и правилам его применения;

К3. Длительность реализации мероприятий по внедрению;

К4. Вклад инструмента в повышение эффективности УЧР и менеджмента организации в целом.

В данном случае, оценивание предлагается проводить в логике совместной оценки «стоимость – время – результат», но с учетом того, что затраты (стоимость) носят разновременный характер, что весьма важно с позиций ведения реальной хозяйственной деятельности организаций, стоимостной критерия разбит на два частных критерия, описывающих единовременные и текущие затраты.

Конечно, имеются подходы, например в рамках инвестиционного анализа, когда текущие и единовременные затраты учитываются совместно, через приведение их к некоторому моменту времени с использованием

³ Цит. по: Вольский В.И. Экспертные методы в принятии решений. URL: [https://economics.hse.ru/data/2019/10/15/1526748930/Лекция%20ТКВ%20\(Вольский\).pdf](https://economics.hse.ru/data/2019/10/15/1526748930/Лекция%20ТКВ%20(Вольский).pdf).

процедуры дисконтирования. И эти подходы справедливы при укрупненной, агрегированной оценке. Но при принятии решений в практике менеджмента, инвестиционные и операционные бюджеты разделены, они администрируются сравнительно самостоятельно. И в нашей методике мы учитываем это обстоятельство.

В предлагаемой методике используем метод анализа иерархий (МАИ), предложенный Т. Саати (в англоязычном оригинале этот метод имеет наименование Analytic Hierarchy Process – АНП) [129, 130]. МАИ был разработан специально для выполнения многокритериального оценивания сложных проблем; он показал высокую эффективность при решении экономических задач многокритериального оценивания [1, 6, 70, 172].

Общая схема оценивания с использованием МАИ в рамках предлагаемой методики приведена на рисунке 2.2.1.



Рисунок 2.2.1 – Общая схема оценивания (составлено автором)

Постановка задачи, решаемой с помощью МАИ, заключается в следующем: заданы критерии оценки альтернатив (мероприятий) и сами альтернативы, требуется на этой основе выбрать наилучшую альтернативу и в целом упорядочить их по значимости. При этом, целью оценивания является такое упорядочивание, которое (в нашем случае) позволяет обеспечить повышение уровня эффективности процессов и технологии УЧР.

Задача решается в следующей последовательности:

1. Проводится попарное сравнение элементов каждого уровня иерархии (см. рисунок 2.2.1). Результаты сравнения имеют числовой характер. Для установления относительной важности элементов иерархии используется шкала отношений, которая позволяет ставить в соответствие степеням предпочтения одного сравниваемого объекта перед другим некоторые числа (таблица 2.2.1).

Таблица 2.2.1 – Шкала отношений МАИ (разработана Т. Саати)

Значимость	Определение	Пояснение
1	Одинаковая значимость	Два действия вносят одинаковый вклад в достижение цели
3	Некоторое преобладание значимости одного действия над другим	Существуют соображения в пользу предпочтения одного из действий, однако эти соображения недостаточно убедительны
5	Существенная или сильная значимость	Имеются надежные данные или логические суждения для того, чтобы показать предпочтительность одного из действий
7	Очевидная или очень сильная значимость	Убедительное свидетельство в пользу одного действия перед другим
9	Абсолютная значимость	Свидетельства в пользу предпочтения одного действия перед другим в высшей степени убедительны
2, 4, 6, 8	Промежуточные значения между двумя соседними суждениями	Ситуация, когда необходимо компромиссное решение
Обратные величины приведенных выше величин	Если действию i при сравнении с действием j приписывается одно из определенных выше чисел, то действию j при сравнении с действием i приписывается обратное значение	Если согласованность была постулирована при получении N числовых значений для образования матрицы

Матрицы парных сравнений строятся для всех элементов системы оценивания. Парные сравнения производятся в терминах доминирования одного элемента над другим в соответствии со шкалой отношений. Если элемент «1» доминирует над элементом «2», то клетка матрицы, соответствующая строке «1» и столбцу «2», заполняется целым числом, а клетка, соответствующая строке «2» и столбцу «1», заполняется обратным к нему числом.

При проведении парных сравнений следует отвечать на вопросы: какой из двух сравниваемых элементов важнее или имеет большее воздействие, какой более вероятен и какой предпочтительнее. При сравнении критериев спрашивают, какой из критериев более важен; при сравнении альтернатив по отношению к критерию – какая из альтернатив более предпочтительна или более вероятна.

2. Производится вычисление коэффициентов важности для элементов каждого уровня. Для этого для матриц парных сравнений $[E_i]$ вычисляются максимальные собственные значения (для оценки однородности суждений) и главные собственные вектора (приоритеты).

3. Проводится проверка согласованности суждений. Для оценки однородности суждений можно использовать отклонение величины максимального собственного значения λ_{\max} от порядка матрицы n . Согласованность суждения оценивается индексом согласованности (ИС) или отношением согласованности (ОС) в соответствии с формулами [129]:

$$\text{ИС} = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1), \quad (2.2.1)$$

$$\text{ОС} = \text{ИС} / M(\text{ИС}), \quad (2.2.2)$$

где $M(\text{ИС})$ – среднее значение индекса согласованности случайным образом составленной матрицы парных сравнений, которое основано на экспериментальных данных (таблица 2.2.2).

В качестве допустимого используется значение $\text{ОС} \leq (0,1..0,2)$. Если для матрицы парных сравнений $\text{ОС} > (0,1..0,2)$, то это свидетельствует о

существенном нарушении логики суждений, допущенном при заполнении матрицы, поэтому необходимо пересмотреть данные, использованные для построения матрицы, чтобы улучшить однородность.

Таблица 2.2.2 – Среднее значение параметра М(ИС) в МАИ

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
М(ИС)	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

Источник: разработка Т. Саати.

Проведем оценивание в соответствии с изложенной выше процедурой. А именно определим векторы приоритетов W_i относительно последнего уровня иерархии. Для этого построим матрицы парных сравнений $[E_i]$ и вычислим для каждой из матриц максимальные собственные значения (для оценки однородности суждений) и главные собственные вектора (приоритеты). Затем аналогичным образом обрабатываем матрицы парных сравнений для вышележащих уровней. Данные матрицы построены для того, чтобы определить предпочтительность элементов определенного иерархического уровня относительно элементов вышележащего.

Далее представлены матрицы парных сравнений (таблицы 2.2.3 – 2.2.7) и даны необходимые комментарии к ним.

Расчеты с использованием математического аппарата МАИ дали следующие результаты по исходным данным таблицы 2.2.3:

- нормированный собственный вектор $W=(0,147; 0,087; 0,211; 0,555)$;
- $\lambda_{\max} = 4.139$; ИС = 0.046; ОС = 0.051.

Условие $ОС \leq 0,2$ выполнено, следовательно, полученным данным можно доверять.

Таблица 2.2.3 – Матрица парных сравнений для критериев

	К1	К2	К3	К4
К1	1	2	1/2	1/5
К2	1/2	1	1/2	1/5
К3	2	2	1	1/3
К4	5	5	3	1

Разработано автором.

Расчеты с использованием математического аппарата МАИ дали следующие результаты по исходным данным таблицы 2.2.4:

- $W=(0.298; 0.232; 0.232; 0.133; 0.105)$;

- $\lambda_{\max} = 5.256$; ИС = 0.054; ОС = 0.057.

Условие $ОС \leq 0,2$ выполнено, следовательно, полученным данным можно доверять.

Таблица 2.2.4 – Матрица парных сравнений для критерия К1

	И1	И2	И3	И4	И5
И1	1	2	1	2	3
И2	1/2	1	1/2	2	3
И3	1	2	1	1	2
И4	1/2	1/2	1	1	1
И5	1/3	1/3	1/2	1	1

Разработано автором.

Расчеты с использованием математического аппарата МАИ дали следующие результаты по исходным данным таблицы 2.2.5:

- $W=(0.259; 0.198; 0.335; 0.081; 0.127)$;

- $\lambda_{\max} = 5.192$; ИС = 0.048; ОС = 0.043.

Условие $OC \leq 0,2$ выполнено, следовательно, полученным данным можно доверять.

Таблица 2.2.5 – Матрица парных сравнений для критерия К2

	И1	И2	И3	И4	И5
И1	1	1	1/2	3	3
И2	1	1	1/2	2	2
И3	2	2	1	3	3
И4	1/3	1/2	1/3	1	1/2
И5	1/3	1/2	1/3	2	1

Разработано автором.

Расчеты с использованием математического аппарата МАИ дали следующие результаты по исходным данным таблицы 2.2.6:

- $W=(0.272; 0.354; 0.214; 0.063; 0.098)$;

- $\lambda_{\max} = 6.058$; ИС = 0.265; ОС = 0.237.

Условие $OC \leq 0,2$ в данном случае не выполнено. В то же время, можно отметить, что величина превышения составляет 0,037, что не является существенной величиной. С учетом неточности и некоторого субъективизма оценок, мы принимаем, что полученным данным можно доверять.

Таблица 2.2.6 – Матрица парных сравнений для критерия К3

	И1	И2	И3	И4	И5
И1	1	3	3	2	2
И2	1/3	1	3	5	5
И3	1/3	1/3	1	3	4
И4	1/2	1/5	1/3	1	1/2
И5	1/2	1/5	1/4	2	1

Разработано автором.

Расчеты с использованием математического аппарата МАИ дали следующие результаты по исходным данным таблицы 2.2.7:

- $W=(0.205; 0.282; 0.333; 0.127; 0.054)$;

- $\lambda_{\max} = 5.339$; ИС = 0.849; ОС = 0.076.

Условие $ОС \leq 0,2$ выполнено, следовательно, полученным данным можно доверять.

Таблица 2.2.7 – Матрица парных сравнений для критерия К4

	И1	И2	И3	И4	И5
И1	1	1	1	2	3
И2	1	1	1	4	4
И3	1	1	1	5	5
И4	1/2	1/4	1/5	1	3
И5	1/3	1/4	1/5	1/3	1

Разработано автором.

Затем осуществляется процедура МАИ под названием «иерархический синтез». Ее суть состоит в том, что последовательно определяются вектора приоритетов альтернатив относительно элементов, находящихся на всех иерархических уровнях. Вычисление векторов приоритетов проводится в направлении от нижних уровней к верхним с учетом конкретных связей между элементами, принадлежащими различным уровням. Вычисление производится путем перемножения соответствующих векторов и матриц:

0,298	0,259	0,272	0,205	0,147	0,238
0,232	0,198	0,354	0,282		0,283
0,232	0,335	0,214	0,333	0,087	0,293
0,133	0,081	0,063	0,127	0,211	0,110
0,105	0,127	0,098	0,054	0,555	0,077

Таблица 2.2.8 – Приоритетность инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций, определенная с использованием МАИ

Код	Инструмент	Вес	Ранг
И1	Системы HRMS	0,238	3
И2	Цифровые платформы для подбора персонала	0,283	2
И3	Инструменты HR-аналитики	0,293	1
И4	Цифровые платформы дистанционного обучения	0,110	4
И5	Инструменты для организации удаленной работы	0,077	5

Разработано автором.

В результате получен вектор-столбец весовых коэффициентов, выражающих приоритеты инструментов И1 – И7 с учетом комплексного оценивания их по 4-м критериям, описанным выше (К1 – К4). В таблице 2.2.8 представлены весовые коэффициенты всех инструментов, а также их ранги, определенные с использованием МАИ. Ранжирование осуществлялось по простому правилу: чем большее значение имеет вес соответствующего инструмента, тем меньшее значение ранга ему приписывается. Таким образом, первый ранг имеет наиболее приоритетный инструмент, а последний – наименее приоритетный.

Полученные значения приоритетов показывают, на какие именно инструменты развития технологии управления человеческими ресурсами организаций следует обратить первоочередное внимание менеджменту. Отраженные в таблице 2.2.8 весовые коэффициенты количественно описывают значимость перечисленных в ней инструментов и могут использоваться для распределения бюджета, выделяемого менеджментом организации на решение задач развития технологии УЧР, а также при решении иных задач ресурсного обеспечения проектов технологического развития УЧР в организациях.

2.3 Методика формирования цифровых компетенций персонала организаций

Цифровизация, рассмотренная в предыдущем параграфе диссертации, связана в части УЧР с изменением используемых в этом виде деятельности инструментов управления. Помимо инструментов управления, цифровизация трансформирует и сам объект управления – персонал (человеческие ресурсы) организаций. Эта трансформация обусловлена тем, что в новых условиях к компетенциям работников предъявляются новые требования, они должны уметь работать с цифровыми инструментами, эффективно использовать их потенциал, не испытывать страха и опасений при применении цифровых инструментов управления, что требует наличия соответствующих знаний, умений и навыков.

О масштабности запроса на формирование цифровых компетенций свидетельствуют оценки Всемирного Экономического Форума [204], согласно которым к сотрудникам организаций предъявляются новые цифровые требования, что требует их дополнительного обучения и развития их компетенций в области применения цифровых технологий. Такого рода обучения, по оценкам на 2025 год, потребуется более, чем 50% работников организаций. Эта проблема характерна и для России, в связи с тем, что бурно

стартовавший несколько лет назад процесс развития цифровой грамотности населения к настоящему времени несколько затормозился. Вследствие этого, в 2025 году автономная некоммерческая организация «Цифровая экономика» совместно с Министерством просвещения Российской Федерации и Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации инициировали Всероссийский просветительский проект «Цифровой ликбез» (см.: <https://digital-likbez.datalesson.ru/>).

Обратимся к более строгим количественным показателям цифровой компетентности россиян. Так, аналитический центр НАФИ с 2018 года регулярно проводит комплексную оценку цифровых компетенций граждан России с публикацией их результатов в формате Индекса цифровой грамотности (см.: <https://nafi.ru/analytics/indeks-tsifrovoy-gramotnosti-2024-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-ne-rastet-tretiy-god-podryad-/>), данные о динамике которого приведены в таблице 2.3.1. На сайте проекта указывается: «Исследование по итогам 2024 года показало, что развитие цифровой грамотности жителей России затормозилось – Индекс вышел на плато и третий год подряд составляет 71 п.п. из 100 возможных».

Таблица 2.3.1 – Индекс цифровой грамотности в РФ

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Индекс цифровой грамотности НАФИ (в процентных пунктах)	52	52	58	64	71	71	71

Источник: <https://nafi.ru/analytics/indeks-tsifrovoy-gramotnosti-2024-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-ne-rastet-tretiy-god-podryad-/>.

При этом, с позиций направленности нашего исследования, важно подчеркнуть, что исследования НАФИ фиксируют наличие дифференциации в формировании различных элементов цифровых компетенций: те из них, которые могут быть отнесены к «бытовой цифровой грамотности», прогрессируют, а развития профессиональных цифровых компетенций –

стагнирует. «Так, лучше всего у жителей нашей страны развиты навыки работы с информацией в интернете (работа в соцсетях, в браузере и т.д.), а также знания о том, какие типы файлов для каких видов информации используются (для текстов – .doc, для изображений – .jpg и т.д.). Хуже – навыки настройки программного обеспечения, совместная работа над документами и знание основ безопасности персональных данных» [там же].

В связи с изложенным выше, возникает необходимость разработки специальной методики, применимой в системах управления человеческими ресурсами организаций, направленной на развитие цифровых компетенций персонала. Заметим, что реализация подобных методик на практике приводит к увеличению запаса человеческого капитала организаций, что повышает их конкурентоспособность и эффективность в стратегической перспективе [15]. Это также важный положительный эффект развития цифровых компетенций персонала организаций, который следует учитывать в контексте их стратегического управления.

Прежде чем излагать сущность авторской методики, необходимо уточнить само понятие «цифровые компетенции персонала», которое не имеет однозначной трактовки, различные авторы вкладывают в это понятие несколько различное содержание, например:

- знания и навыки, позволяющие в условиях цифровизации экономики и социальной сферы применять для решения задач или достижения требуемого результата информационно-коммуникационные технологии [134];

- интегративное понятие, охватывающее совокупность знаний, навыков, установок и моделей поведения, необходимых для эффективного использования цифровых технологий в профессиональной деятельности [191];

- коммуникация и кооперация в цифровой среде, саморазвитие в условиях неопределенности, креативность, управление информацией и данными, критическое мышление в цифровой среде (т.е. использован «перечислительный» подход) [91].

Во многих исследованиях, посвященных цифровым компетенциям [16, 32, 35, 44, 100, 178, 203], строгого определения эта категория вообще не получает, упоминается лишь о ее значимости и свойствах, особенностях проявления и т.д. Подразумевается, что ее содержание вытекает из исследуемого контекста. Мы склонны разделять такой подход, он логичен в силу того, что терминологический аппарат теории цифровой экономики, к числу понятий которой относится и «цифровая компетенция персонала», пока еще формируется, он находится в стадии становления. Поэтому и цифровые компетенции, в самом общем виде (которого достаточно для проведения авторского исследования) мы будем понимать, как особые компетенции работников, необходимые им для успешной работы в условиях цифровой / цифровизирующейся экономики.

В то же время, необходимо различать, подобно тому, как это было сделано в упомянутом нами выше исследовании НАФИ, профессиональные и «бытовые» цифровые компетенции. Если первые нужны для успешной работы сотрудников, и заботу об их формировании и развитию может взять на себя менеджмент организаций, в интересах повышения эффективности деятельности своего персонала, то «бытовые» цифровые компетенции необходимы людям, вне зависимости от их трудового статуса, для успешной социализации в условиях стремительного распространения в обществе цифровых технологий и инструментов.

Профессиональные цифровые компетенции, согласно результатам обзора литературы, проведенного группой нидерландских ученых [205], включают:

- способность к критической оценке цифровой информации;
- умение работать с данными и аналитическими инструментами;
- навыки использования специализированного программного обеспечения;
- компетенции в области кибербезопасности и цифровой этики;
- способность к адаптации в условиях быстро меняющихся цифровых технологий.

Заметим, что этот синтетический набор компетенций – не единственно возможный. В литературе встречаются и иные их классификации, некоторые из них представлены в таблице 2.3.2, составленной по итогам изучения информации на Интернет-сайтах соответствующих организаций.

На основе анализа существующих подходов, некоторые из которых упомянуты выше, нами предлагается следующая классификация профессиональных цифровых компетенций (см. рисунок 2.3.1):

1. Базовые профессиональные цифровые компетенции (определяют цифровую грамотность персонала, в современных условиях требуются от всех сотрудников):

- 1.1. Компьютерная грамотность.
- 1.2. Навыки работы с офисными пакетами прикладных программ.
- 1.3. Знание основ информационной безопасности в цифровой среде.
- 1.4. Навыки онлайн-коммуникации.

Таблица 2.3.2 – Некоторые современные подходы к классификации цифровых компетенций персонала

Подход	Авторство	Основные черты
DigComp 2.1	Европейская комиссия	Пять ключевых областей цифровых компетенций: информация и медиаграмотность, коммуникация и сотрудничество, создание цифрового контента, безопасность, решение проблем
SFIA (Skills Framework for the Information Age)	SFIA Foundation	Акцент на профессиональных ИТ-компетенциях, структурированных по уровням ответственности и сложности
Цифровая академия	Google	Структурированное представление цифровых компетенций в рамках ок. 150 курсов по формированию цифровых навыков персонала. Ключевые факторы: персонализированные траектории обучения, геймификация

Подход	Авторство	Основные черты
		образовательного процесса, интеграция с реальными бизнес-проектами, система микро-сертификаций
Цифровая трансформация через обучение	Siemens	Выделение присущих Industry 4.0 компетенций, формирование которых проводится на основе применения ряда инструментов: компетентностные модели для разных должностей, смешанное обучение (online + offline), обязательная сертификация по ключевым компетенциям, связь овладения цифровыми компетенциями с карьерным ростом

Составлено автором по данным официальных интернет-сайтов соответствующих организаций (Европейская комиссия, SFIA Foundation и т.д.).

2. Продвинутое профессиональные цифровые компетенции (определяют способность персонала работать с конкретными цифровыми инструментами, их конфигурация зависит от профиля работника, его профессии, должности, подразделения и особенностей (технологических, отраслевых и т.д.) организации):

2.1. Операционный уровень:

2.1.1. Умение работать с отраслевыми цифровыми инструментами.

2.1.2. Навыки цифрового анализа данных и их визуализации.

2.1.3. Знание основ программирования и автоматизации процессов.

2.1.4. Навыки управления цифровыми проектами.

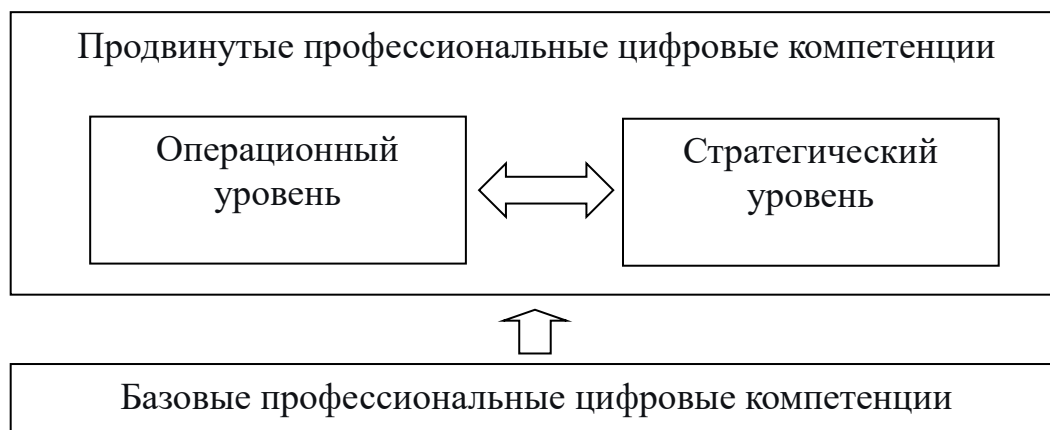
2.2. Стратегический уровень:

2.2.1. Умение проводить цифровую трансформацию бизнес-процессов.

2.2.2. Умение управлять цифровыми инновациями и изменениями.

2.2.3. Знание основ цифровой стратегии.

2.2.4. Сформированное экосистемное мышление.



Составлено автором.

Рисунок 2.3.1 – Структура профессиональных цифровых компетенций

Перед менеджментом современных компаний стоит задача формирования цифровых компетенций персонала, от успешности решения которой зависит эффективность как менеджмента в целом, так и УЧР – в частности, а также конкурентоспособность организации как в текущей, так и в стратегической перспективе. Далее рассмотрим предлагаемую для решения этой задачи методику⁴, которая включает 6 этапов, в рамках которых проводятся соответствующие мероприятия:

Этап 1. Разработка целевой модели цифровых компетенций организации, что реализуется посредством осуществления ряда шагов:

- определение общесистемных и отраслевых требований к цифровой компетентности персонала;
- учет влияния операционных и стратегических целей организации на компетентную модель;
- разработка профилей должностей сотрудников в разрезе цифровых компетенций;

⁴ «Методика» в данном случае трактуется нами, как «совокупность методов, приемов, опробованных и изученных для выполнения определенной работы» (цит. по: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/7798>).

- разработка перспективных (с учетом реализуемой стратегии) профилей должностей сотрудников в разрезе цифровых компетенций;
- формирование сводной матрицы цифровых компетенций персонала в зависимости от подразделений и должностей.

Этап 2. Диагностика текущего уровня цифровых компетенций персонала организации, которая реализуется посредством осуществления ряда шагов:

- проведение компетентностного аудита персонала, выявление несоответствий между требуемыми и наличными компетенциями;
- выделение и приоритезация цифровых компетенций, требующих первоочередного формирования;
- формирование однородных групп (кластеров) работников с близкими уровнями развития цифровых компетенций.

Этап 3. Проектирование индивидуальных траекторий развития и обучения персонала, что реализуется посредством осуществления ряда шагов:

- разработка типовых программ обучения и развития работников;
- персонализация программ обучения и развития работников, с учетом текущего уровня цифровых компетенций и карьерных перспектив;
- формирование реальной программы обучения и развития, с учетом имеющихся ресурсов и приоритетов потребностей в формировании цифровых компетенций;

Этап 4. Реализация программ обучения и развития персонала, которая реализуется посредством осуществления ряда шагов:

- выбор формата обучения (online – offline);
- закрепление наставников и организация обучения на рабочих местах;
- составление расписаний занятий и иных мероприятий по обучению и развитию цифровых компетенций;
- подбор и привлечение (при необходимости – со стороны) преподавателей и тренеров;
- составление и отслеживание исполнения договоров на обучение со сторонними организациями (университетами, колледжами и др.).

Этап 5. Мониторинг и оценка эффективности проведенных мероприятий, которые реализуются посредством осуществления ряда шагов:

- диспетчирование и регулирование реализации программ обучения и развития, внесение в них (при необходимости) корректировок;
- проведение промежуточных и итоговых тестов развитости цифровых компетенций;
- выявление и закрепление лучших практик обучения и развития цифровых компетенций;
- измерение результативности и эффективности обучения и развития цифровых компетенций у персонала организации.



Разработано автором.

Рисунок 2.3.2 – Структурная схема методики формирования цифровых компетенций персонала организации

Этап 6. Интеграция подсистемы формирования цифровых компетенций персонала в систему управления персоналом организации в целом, для чего выполняются ряд шагов:

- установление связи между уровнем сформированности цифровых компетенций и карьерным ростом работников;
- корректировка системы вознаграждения персонала (в зависимости от уровня сформированности цифровых компетенций);
- корректировка моделей цифровых компетенций и адаптация к изменяющимся цифровым технологиям, используемым в организации;
- внедрение новых (в том числе основанных на более активном использовании цифровых технологий) форматов обучения.

Далее рассмотрим математические расчетные формулы, используемые в предлагаемой методике:

- уровень цифровой компетентности каждого i -го сотрудника организации предлагается оценивать по формуле:

$$D_i = (\sum_{j=1}^N w_j C_{ij}) K_i, \quad (2.3.1)$$

где D_i – индекс цифровой компетентности i -го сотрудника (интегральный показатель);

N – общее количество рассматриваемых цифровых компетенций;

w_j – вес j -й компетенции (определяется экспертным путем), действует правило нормировки:

$$\sum_{j=1}^N w_j = 1, \quad (2.3.2)$$

C_{ij} – уровень владения j -й компетенцией i -м сотрудником (булева переменная, кодируется «0», если сотрудник не владеет компетенцией, «1» – если владеет);

K_i – поправочный коэффициент, учитывающий адаптивность и обучаемость сотрудника (рассчитывается на основе скорости освоения новых

компетенций сотрудником), определяется как число, лежащее в диапазоне от 0 (необучаемый сотрудник) до 1 (абсолютно обучаемый сотрудник).

Целью реализации методики является достижение условия:

$$D_i \rightarrow K_i, \quad (2.3.3)$$

что означает сформированность у всех сотрудников организации всех необходимых им для успешной работы цифровых компетенций;

- возвратность инвестиций в формирование цифровых компетенций работников ROI_D предлагается оценивать по стандартной формуле, учитывающий положительные эффекты от повышения уровня их цифровой компетентности:

$$ROI_D = (\Delta P \times V + \Delta E \times C - I) / I \times 100\%, \quad (2.3.4)$$

где ΔP – прирост производительности (в долях);

V – фонд оплаты труда работников, руб.;

ΔE – снижение числа ошибок (в долях);

C – экономический ущерб организации от ошибок персонала, руб.;

I – инвестиции в развитие компетенций, руб.

Очевидно, что для достижения экономической эффективности деятельности по формированию цифровых компетенций работников организации необходимо выполнение условия:

$$(\Delta P \times V + \Delta E \times C) \geq I. \quad (2.3.5)$$

Если условие (2.3.5) не выполняется, требуется реорганизовать и скорректировать систему мероприятий по формированию цифровых компетенций работников, т.к. выбранный способ их осуществления, с экономических позиций, для организации невыгоден;

- наконец, в рамках мероприятий по оценке цифровой зрелости компаний, которые в менеджменте приобретают все большую популярность, возникает возможность произвести оценку цифровой зрелости персонала подразделения или компании в целом посредством расчета специального Индекса цифровой зрелости (DMI, Digital Maturity Index) по формуле:

$$DMI = \left(\sum_{i=1}^M \frac{D_i}{M} \right) \cdot (1 + \sigma), \quad (2.3.6)$$

где M – количество сотрудников в подразделении (организации);

σ – коэффициент синергии (растет с увеличением разнообразия компетенций, определяется экспертным путем).

Предложенная автором и описанная выше методика формирования цифровых компетенций персонала современных организаций, при ее использовании на практике, способна не только повысить качество УЧР, но будет способствовать повышению эффективности функционирования организации в целом, как в операционном, так и в стратегическом аспекте. Пример ее апробации представлен в Приложении В.

Преимуществом этой методики являются ее универсальность: она может применяться в различных организациях, независимо от их профиля деятельности, отраслевой принадлежности, размера, формы собственности и т.д. Кроме того, методика ориентирована на получение количественно измеримых результатов, что, по нашему мнению, также является ее преимуществом.

В то же время, необходимо отметить, что использование этой методики на практике может столкнуться с препятствиями, обусловленными как сопротивлением персонала, так и организационными недоработками. В этой связи, по нашему мнению, необходимо особое внимание уделить на организационно-методическое сопровождение ее внедрения, наиболее существенными принципами которого являются:

- личная поддержка топ-менеджмента;
- интеграция в корпоративные стратегии (общую, развития человеческих ресурсов, цифрового развития и цифровой трансформации);
- адекватное ресурсное обеспечение;
- поэтапность внедрения (в том числе, через реализацию пилотных проектов в отдельных подразделениях).

Выводы по 2-й главе

В главе был разработан методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами на основе применения цифровых технологий, в рамках которого доказано, что применение цифровых инновационных технологий УЧР способно привести к положительным эффектам в четырех областях (рост эффективности менеджмента в целом; рост эффективности процессов УЧР; рост производительности и удовлетворенности работников; более полный учет индивидуальных особенностей работников). Для достижения этих эффектов предложено комплексное развитие УЧР на инновационно-цифровой основе путем внедрения цифровых инструментов управления.

Выявлены ключевые преимущества использования инновационно-цифровых инструментов в УЧР: повышение эффективности процессов УЧР и менеджмента организации в целом, экономия времени и ресурсов, обеспечение связности организации за счет улучшения взаимодействия работников, возможности использования интеллектуальных аналитических инструментов для решения задач проактивного (опережающего) УЧР. В то же время, сдерживающими факторами являются высокие затраты на внедрение и риски успешного внедрения, возникновение новых проблем с безопасностью данных о персонале (персональных данных работников), сложности адаптации сотрудников к применению новых управленческих технологий.

В результате исследования разработана методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций, которая построена на применении метода анализа иерархий. Для его применения были отобраны такие цифровые инструменты, как системы HRMS; цифровые платформы для подбора персонала; инструменты HR-аналитики; цифровые платформы дистанционного обучения; инструменты для организации удаленной работы.

Было обосновано использование следующих критериев: единовременные затраты на приобретение и внедрение инструмента; текущие (регулярные, ежегодные) затраты на эксплуатацию (использование) инструмента, в том числе связанные с необходимостью обучения персонала порядку и правилам его применения; длительность реализации мероприятий по внедрению; вклад инструмента в повышение эффективности УЧР и менеджмента организации в целом. В предлагаемой методике использован метод анализа иерархий.

В результате отработки методики (проведения расчетов и экспертных оценок) была установлена приоритетность инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций, наиболее важными из которых признаны «Инструменты HR-аналитики», а наименее важными – «Инструменты для организации удаленной работы». Полученные значения приоритетов показывают, на какие именно инструменты развития технологии управления человеческими ресурсами организаций следует обратить первоочередное внимание менеджменту организаций.

Автором также разработана методика формирования цифровых компетенций персонала. Показано, что цифровизация связана, в части УЧР, с изменением используемых в этом виде деятельности инструментов управления. Помимо инструментов управления, цифровизация трансформирует и сам объект управления – персонал (человеческие ресурсы) организаций, от которого требуется умение работать с цифровыми инструментами.

На основе анализа существующих подходов, выполненного в диссертации, предложена авторская классификация профессиональных цифровых компетенций базовые профессиональные цифровые компетенции (определяют цифровую грамотность персонала, в современных условиях требуются от всех сотрудников) и продвинутые профессиональные цифровые компетенции (определяют способность персонала работать с конкретными цифровыми инструментами, их конфигурация зависит от профиля работника, его профессии, должности, подразделения и особенностей (технологических,

отраслевых и т.д.) организации). При этом, каждая из групп компетенций включает в себя набор частных цифровых компетенций.

Для их формирования сформирована авторская методика, которая включает 6 этапов, в рамках которых проводятся соответствующие мероприятия. Целью реализации методики является достижение условия максимальной сформированности у всех сотрудников организации всех необходимых им для успешной работы цифровых компетенций.

3 Научно-практические рекомендации по развитию технологии управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности

3.1. Методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности

Люди – основной ресурс в экономике [7]. Это касается как макро- и мегаэкономических систем, так и систем микроуровня – предприятий и организаций. Само понятие экономики, предмет экономической науки связаны с изучением отношений между людьми в процессах производства, распределения, обмена и потребления благ. В этой связи, если, как указывает член-корреспондент РАН С.Д. Бодрунов, в будущем, в силу гиперразвития техносферы и ее автономизации, люди будут «вытеснены» из экономических отношений, наступит новая эра – эра нономики. Нономика – это общество без экономики, построенное не на экономических, а на некоторых новых – ноо-принципах [19].

Являясь источником производительной силы, люди играют критически важную роль в материальном благополучии общества, с другой стороны – они (их поведение, в том числе совершаемые ошибки и намеренные действия, ориентированные на собственные эгоистические интересы) являются источником рисков и угроз для достижения экономической безопасности [53, 68] на уровне страны, региона, отрасли, а также устойчивости функционирования и развития организаций. Значимость этих рисков и угроз определяется критически высокой значимостью людей для экономических процессов, их нормальной организации и протекания.

В этой связи, помимо экономической безопасности, в научный оборот вводится понятие кадровой безопасности [77, 133, 137, 145, 156], под которой, в общем случае, можно понимать подсистему экономической безопасности,

выделяемую на основе типизации присущих ей специфических рисков и угроз, которые связаны с деятельности занятого населения (на макроуровне) или же персонала организации (на микроуровне)⁵. То есть, на микроуровне управления (на уровне организаций), особенно в нестабильных внешних условиях, сопровождающих социально-экономическую турбулентность, обеспечение кадровой безопасности становится одной из задач УЧР.

Следует отметить, что экономическая безопасность – это комплексный феномен, в составе которого можно выделить значительное число частных видов безопасности. В частности, одним из важных видов экономической безопасности является кадровая безопасность, которая и является объектом рассмотрения в авторском исследовании, результаты которого приведены в данном параграфе диссертации. При этом следует подчеркнуть, что в исследованиях разных лет авторы по-разному подходят к дефиниции «кадровая безопасность»: в более ранних работах утверждается, что данная экономическая категория достаточно новая и малоизученная, в более поздних кадровая безопасность рассматривается как достаточно изученный феномен, развитие которого рассматривается под воздействием влияния современных факторов, например новых информационных технологий.

На наш взгляд, понятие «кадровая безопасность» появилось с момента необходимости участия и взаимодействия людей в производственном процессе. Отсутствие существенного пула исследований на протяжении всего исторического развития России свидетельствует об уходе от решения возникающих в процессе взаимодействия отдельных групп людей, находящихся на разных уровнях иерархической лестницы, проблем. Тем не менее, как человеческий капитал является двигателем дальнейшего развития российской экономики, так обеспечение кадровой безопасности становится неотъемлемым элементом эффективного развития экономики РФ в условиях

⁵ Развернутый обзор категории «кадровая безопасность» и подходов к ее определению представлен в Приложении Г.

ужесточения влияния факторов внешней и внутренней среды, ее высокой турбулентности.

На наш взгляд, изучение категории «кадровая безопасность» только с позиции влияния факторов внешней и внутренней среды организации представляется ограниченным. Использование такого подхода позволит получить общее представление о происходящих трансформациях и на их основе сформировать обобщенные меры по преодолению негативных тенденций. Однако скорость происходящих изменений требует использования более гибкого подхода к изучению дефиниции «кадровая безопасность», что позволит предложить точечные решения, различающиеся для отдельных организаций.

Кроме этого, кадровую безопасность будут определять технологии, демографическая ситуация, состояние экономики РФ и стран-партнеров, проводимая государством политика в сфере развития человеческого потенциала и иные факторы макроуровня. Каждый из подобных факторов рассматривается по отдельности в научных исследованиях, что позволяет получить одностороннее представление о происходящих преобразованиях в сфере кадровой безопасности. В результате, предлагаемые меры, зачастую, ориентированы на применение только в складывающихся конкретных условиях хозяйствования, например, применительно к текущей ситуации, в которой наблюдается существенный кадровый дефицит, на что мы указывали ранее.

Многогранность и сложность происходящих в стране и мире процессов, а также ограниченность времени, отводимого на поиск эффективных мер по преодолению негативных воздействий, предъявляет новые требования к рассмотрению исходных положений и, соответственно, формируемых мер по обеспечению кадровой безопасности. Это означает, что изначальный учет большинства факторов представляется наиболее правильным решением, обеспечивающим дальнейшее комплексное видение сложившейся ситуации.

Кроме того, такое решение не станет ограничивающим для конкретизации мер по отдельным направлениям развития.

Так, в условиях демографического кризиса в России в части обеспечения кадровой безопасности повышается необходимость такого распределения трудовых ресурсов по отраслям и сферам деятельности, которое позволит при имеющихся ограничениях достигать наибольших производственных результатов, что особенно важно в контексте ускорения индустриального развития и необходимости обеспечения технологического суверенитета. При этом, процесс распределения кадров по отраслям не должен носить принудительный характер: необходимо соблюдать интересы граждан в выборе ими наиболее перспективных для них профессий и поддерживать их интерес к ним на протяжении всей трудовой деятельности.

Также необходимо учитывать, что достижение сбалансированности в удовлетворении потребностей работников в выборе интересных для них профессий, с одной стороны, и стремлении к сохранению равновесия в спросе и предложении на рынке труда, с другой, не может складываться эмпирически. Управление данным процессом, а, тем более, эффективное управление, требует участия государства на всех этапах: от открытия новых специальностей подготовки в системе профессионального образования до проведения действенной кадровой политики на уровне компаний.

Отметим, что другие виды безопасности такие, как военная, экологическая, информационная, экономическая и др., что особенно важно в условиях турбулентности, так же как и кадровая, не могут быть обеспечены без участия и активной целенаправленной деятельности человека. То есть, с этих позиций кадровая безопасность является системообразующей для достижения всех иных видов безопасности, именно она лежит в основе устойчивости функционирования организаций в условиях турбулентной внешней среды.

При этом сама деятельность человека должна характеризоваться количественными и качественными характеристиками. Такие же характеристики

должны быть присущи отдельно взятому предприятию, отрасли, государству в целом. Это означает, что результат деятельности человека на рабочем месте будет определяться совокупностью факторов, а именно: культурой, уровнем его образования, размером благосостояния; количеством обладаемых компетенций; трудоспособностью; мотивацией к саморазвитию; амбициозностью и пр. Совокупность указанных факторов отдельных работников позволяет сформировать пул требований к развитию организаций, отраслей хозяйствования, экономики России в целом.

Следовательно, государством должны быть обобщены требования, определяющие будущий результат в сфере кадрового обеспечения экономики на уровне выше, чем индивидуальный. К ним, в частности, относятся следующие:

- размер благосостояния граждан РФ;
- культура нации;
- трудовой потенциал работоспособного населения;
- качественный и количественный состав сотрудников, необходимых для обеспечения всех компонентов безопасности на уровне государства;
- меритократические принципы развития карьеры работников;
- кадровая культура управления на всех уровнях иерархической лестницы;
- развитость институтов гражданского общества.

Отметим, что в условиях глобализации происходит размывание кадровой безопасности в виду мобильности кадровых ресурсов и отсутствия у работников привязанностей к определенному месту, а также территории для постоянного местоживания и трудовой деятельности. Особенно усилилась эта тенденция в период пандемии, когда большое распространение получила удаленная (дистанционная) занятость. Данная тенденция не является, на наш взгляд, критичной: она только отражает специфику функционирования рынка труда при определенных образом сложившихся условиях. И это обстоятельство должно учитываться в технологиях УЧР.

При ограничениях, вводимых странами «коллективного Запада» против России, глобальная кадровая безопасность для России, свойственная для периода глобализации, трансформировалась в борьбу за человеческие ресурсы, в которую включилась Россия после оттока части трудоспособного населения за границу, спровоцированного началом специальной военной операции и проведением частичной мобилизации в РФ. Отток стал характерным для людей, обладающих определенными специальностями, что исключило этот ресурс из производственной деятельности на предприятиях. Срочное восстановление кадрового ресурса в России по ряду специальностей стало ключевой задачей государства, решение которой характеризовалось принятием и реализацией экстренных мер.

При этом на наш взгляд, такие действия, для предотвращения их появления в будущем, должны уже сегодня быть регламентированы на государственном уровне управления и для обеспечения наилучших результатов в будущем должны носить не запретительный, а стимулирующий характер. Таким образом, кадровая безопасность общества и государства не могут быть отделены друг от друга и, следовательно, должны представлять собой такое состояние общества, при котором достигаются результаты, обеспечивающие эффективное функционирование народнохозяйственного комплекса РФ в целом, как в текущем периоде времени, так и стратегической перспективе.

Кадровая безопасность общества и государства в целом должна обеспечивать следующее:

- повышение профессионального потенциала трудоспособного населения России;
- суверенитет государства, не как независимость от внешней среды, а как безопасность, т.е. способность противостоять внешним и внутренним угрозам;
- снижение рисков, ведущих к обострению имеющихся угроз и появлению новых;
- предотвращение утери технологий, ресурсов, капитала, активов.

Следует отметить, что в современных условиях кадровая составляющая обеспечения экономической безопасности России существенно обострилась [185]. Это обусловлено тем, что на нашу страну оказывается беспрецедентное экономическое давление в формате явных и неявных санкций со стороны правительств недружественных стран [114, 116, 128, 149, 168, 184]. Это давление привело к негативным изменениям в структуре и динамике развития российской экономики, которые особенно заметными были в 2022 году, когда эти санкции только вводились.

Поясним нашу идею относительно санкций явных и неявных. Явные санкции – это те, которые официально введены и объявлены, в их основе лежат те или иные правовые (степень их легитимности можно обсуждать, но – формально говоря – они легитимны, с позиций, по крайней мере, введших эти ограничения лиц) ограничения для российской экономики. Примером может быть отключение российских банков от международной системы обмена финансовой информацией SWIFT.

Неявные санкции – это те ограничения, которые формально не объявлены, но которые реализуются на практике, в ходе правоприменения, ориентированного на создание препятствий для экономики России, нанесение ей вреда, а также максимального числа неудобств и ущерба ее бизнесу и населению. Примером такого рода может быть закрытие пунктов пропуска на государственной границе России с недружественными странами, нарочито тщательные досмотры следующих через границу пассажиров и грузов, намеренное затягивание соответствующих процедур и создание при этом дополнительных неудобств, включая даже эмоциональное давление на людей через грубое обращение со стороны работников пограничных, миграционных и таможенных служб.

Современная российская экономика переживает определенные трудности, обусловленные турбулентностью. Поэтому необходима мобилизация имеющихся у нее ресурсных возможностей, в том числе кадровых. На это должны быть, по мнению автора, направлены усилия

субъектов как системы менеджмента организаций, так и публичного управления. При этом, мы выделяем ряд проблем кадрового обеспечения, связанных с достижением экономической безопасности в современных условиях, в частности:

1) изменение структуры потребности в кадрах. Решение задач технологического суверенитета и наращивания импортозамещения, снижения рисков импортозависимости сегодня чрезвычайно важно для достижения экономической безопасности. Но для этого недостает инженерных, технических и рабочих кадров. Структура кадрового обеспечения экономики, в частности соотношение между работниками с высшим, средним и начальным профессиональным образованием, а также между работниками разных профессий, не отвечает современным потребностям. В этой связи, можно рекомендовать более активно проводить работу по изменению структуры контрольных цифр приема за счет бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в государственные и муниципальные образовательные организации;

2) нехватка рабочих кадров. Эта проблема тесно связана с предыдущей и обусловлена необходимостью усиления акцента на индустриальном развитии российской экономики, в том числе это касается наиболее высокотехнологичной части российской промышленности – предприятий оборонно-промышленного комплекса, потребность в продукции которых в условиях проведения специальной военной операции существенно возросла, они и играют важную роль в достижении не только экономической, но и национальной безопасности. По оценке заместителя председателя Правительства Российской Федерации Ю. Борисова, дефицит кадров в оборонно-промышленном комплексе составляет около 400 тыс. человек (см.: <https://tass.ru/armiya-i-opk/15072533>). Решать эту проблему как предыдущую можно и нужно, но это потребует значительного времени. В этой связи, нам представляется, что необходимо активизировать работу по переквалификации

и дополнительному обучению кадров для этого сектора экономики, созданию для занятых в нём системы дополнительных социальных гарантий;

3) «вымывание» квалифицированных кадров, связанных с возможностью участия в трудовых процессах дистанционно, из страны. Особенно это характерно для занятых в сфере информационно-коммуникационных технологий. Как было отмечено на Правительственном часе, проведенном в Государственной Думе 20 декабря 2022 года, в течение указанного года из России уехало около 100 тысяч IT-специалистов (см.: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2022/12/30/957684-gosudarstvo-priznalo-it-spetsialistov-sosloviem>). Несмотря на то, что многие из них возвращаются в страну или же продолжают работать из-за рубежа (удаленно), это создает кадровое напряжение в отрасли, способы преодоления которого пока что не вполне ясны. Несмотря на принятые меры поддержки отрасли и занятых в ней специалистов, проблема пока не решена. Эти вопросы требуют дальнейших исследований.

Таким образом, одной из характерных черт УЧР организаций в условиях современной социально-экономической турбулентности в России является то, что из-за вводимых внешних санкций и структурной перестройки экономики актуализируются угрозы кадровой безопасности, которые, во многом, обусловлены внешними для организаций факторами [157]. Эти угрозы затрудняют обеспечение организаций человеческими ресурсами в необходимом количестве и должного качества.

Можно отметить, что в современной России имеются существенные сложности в кадровом обеспечении экономики, которые не могут быть решены путем совершенствования систем УЧР организаций, но требуют государственного вмешательства. Необходимо такое распределения человеческих ресурсов по отраслям и сферам деятельности, которое позволит при имеющихся ограничениях достигать наибольших производственных результатов. При этом указанное распределение не должно носить

принудительного характера, необходимо соблюдать интересы и желания работников.

Одновременно с этим, имеются и проблемы микроуровня (уровня организаций), связанные с обеспечением их кадровой безопасности. Они связаны с тем, что отдача от человеческих ресурсов может не соответствовать ожидаемой [199]. Их решение также не может быть обеспечено путем реализации директивных решений, т.к. организации выстраивают свои отношения с персоналом на равноправной основе, что подразумевает учет интересов обеих сторон. Соответственно, возникает необходимость в выделении частных видов кадровой безопасности, к которым могут быть отнесены:

- безопасность здоровья;
- финансово-социальная безопасность;
- карьерно-профессиональная безопасность;
- психолого-климатическая безопасность;
- технологическая безопасность;
- административно-процедурная безопасность;
- качественно-категориальная безопасность;
- информационно-коммуникационная безопасность;
- интеллектуальная безопасность.

Перечисленные виды безопасности предложено рассматривать как функциональные элементы кадровой безопасности организации. Для эффективного обеспечения указанных видов безопасности необходимо, при совершенствовании технологии УЧР, учитывать влияющие на них факторы и механизм этого воздействия (таблица 3.1.1). Неучет указанных факторов наносит ущерб организациям в форме текучести кадров, снижения производительности и финансовых результатов, нарушений трудовой и технологической дисциплины, ухудшению репутации организации как работодателя и делового партнера.

Таблица 3.1.1 – Факторы, влияющие на неэффективное поведение персонала
(разработано автором)

Фактор	Механизм влияния
Неопределенность будущего, обусловленная турбулентностью	Трансформации внешней среды приводят к изменениям в стратегии организации, что вызывает у персонала тревожность и ослабляет стимулы к эффективной деятельности
Недостаточная квалификация персонала	Быстрые изменения приводят к разрыву между требуемой и фактической квалификацией персонала, следствием чего являются ошибки и снижение эффективности организаций
Неадекватная система мотивации	Несоответствие имеющейся системы мотивации структуре мотивационных стимулов имеющихся в организации человеческих ресурсов ведет к снижению их заинтересованности в достижении целей организации
Низкая лояльность персонала	Отсутствие преданности организации, чувства сопричастности может привести к намеренным действиям персонала, направленным на нанесение ущерба организации (промышленный шпионаж и др.)
Неэффективная организационная культура, высокая конфликтность	Формирование напряженной эмоционально-психологической обстановки негативно влияет на моральное состояние персонала и его эффективность

В исследовании предложено в рамках УЧР осуществлять мониторинг обеспечения кадровой безопасности организаций по показателям: производительности, текучести кадров, удовлетворенности персонала (путем

интервьюирования и анкетирования), эффективности обучения и развития персонала, а также внедрить инструментарий инцидент-менеджмента для анализа причин нарушений в сфере кадровой безопасности.

Помимо этого, в условиях социально-экономической турбулентности целесообразно выстраивание конструктивного взаимодействия менеджмента компаний с государственными органами по вопросам: социального партнерства и социальной ответственности, участия в государственных социальных программах, подготовки кадров в системе образования. Также следует отметить, что в современных условиях сменяющихся технологических укладов кадровая безопасность от угроз непосредственно работнику из-за потери им работоспособности, несвоевременного восполнения им компетенций замещается кадровой безопасностью, при которой технологии приобретают большее значение, чем сам работник.

В результате, в гонке за освоением новых технологий значимость кадрового ресурса может быть нивелирована до такой степени, что станет новой угрозой кадровой безопасности. И работа по предотвращению данной ситуации должна быть начата уже сейчас, иначе на каждом новом этапе замещения работников технологиями восполнение кадрового потенциала становится всё более сложной задачей, требующего привлечения к ее решению всё большего количества ресурсов.

Тенденции последних изменений в стране продемонстрировали серьезную зависимость принимаемых работниками решений от изменений макроэкономической ситуации и геополитической обстановки в стране. Потеря уверенности в стратегической перспективе, а также боязнь размывания имеющихся компетенций кадров на территории России при отсутствии у них обязательств, снижающих их мобильность, приводят к нагнетанию социальных волнений и потере веры в возможность эффективного обеспечения кадровой безопасности. Такие тенденции приводят к оттоку молодых специалистов за границу и невозможности их быстрого восполнения за счет национального кадрового ресурса.

В этой связи, усилия государства, бизнеса и гражданских институтов должны быть объединены с целью совместного поиска мер по инициированию процесса обеспечения кадровой безопасности, что должно найти отражение в новых концепциях управления человеческими ресурсами и в реализующих эти концепции технологиях.

3.2 Рекомендации по учету социально-психологических аспектов поведения персонала организаций в условиях социально-экономической турбулентности

В предыдущем разделе диссертации были выявлены факторы, влияющие на неэффективное поведение персонала в условиях социально-экономической турбулентности, что порождает риски и угрозы кадровой безопасности. Эти факторы рекомендовано учитывать в УЧР. В то же время, влияние кризисных явлений социально-экономической среды на поведение людей гораздо более широкое и объемное [194]. Население любой страны довольно чутко реагирует на кризисы, причем реакция эта в России нетиповая (об этом будет сказано дальше), что требует адаптации и «тонкой настройки» технологии УЧР под страновую специфику.

С позиций экономических, наиболее существенным последствием нестабильности в экономике для персонала организаций и в целом для населения является риск возрастания финансовой нестабильности, который во многом связан с риском потерять работу или утратить часть связанных с ней денежных и неденежных доходов [153, 154]. Так, опрос, проведенный в августе 2022 года (т.е. непосредственно после начала специальной военной операции и на повышательной волне санкционного шока для российской экономики) Центром исследований гражданского общества ВШЭ, показал, что большая часть (69%) россиян не уверены в своем материальном положении (см.: <https://www.rbc.ru/economics/19/04/2023/643e822d9a79472e8626da92>).

Заметим, что тревожные ожидания не есть что-то специфичное, присущее именно современному эпизоду турбулентности. Аналогичные реакции на кризисные проявления были и в период пандемии Covid-19. Так, по данным исследования ВЦИОМ, «подавляющее большинство россиян (84%) испытывают тревожные настроения из-за экономического кризиса... Опрос был проведен в четыре этапа среди 1600 респондентов. Первый этап прошел 16 марта 2020 года, второй этап – 24-25 марта, третий этап – 1 апреля, четвертый этап – 12 апреля. Согласно исследованию, каждый этап опроса показывал, что тревожные настроения в обществе – растут» (цит. по: <https://tass.ru/obschestvo/8303091>).

Следует отметить, что для таких настроений есть достаточные основания, которые, применительно к современной социально-экономической турбулентности, подтверждаются официальной статистикой, что отражено на рисунке 3.2.1, построенном автором по данным Росстата (см.: https://rosstat.gov.ru/labour_force), где отражена динамика численности выбывших работников в процентах к списочной численности работников в Российской Федерации.

В 2022 году произошел всплеск этого показателя, который, несмотря на некоторое снижение в последующем, сохраняется на исторически максимальном уровне. Столь высокая динамика увольнений на фоне сравнительно низкой безработицы (о чем шла речь ранее) является признаком структурной перестройки экономики и с позиций макроэкономических может быть признана положительным явлением, т.к. это способствует мобильности ресурсов и ускоряет развитие экономики в целом. Но на уровне УЧР организаций это порождает проблемы в связи с неопределённостью будущего для персонала [161]. Причем его реакция в России отличается от той, что складывается в других странах мира.

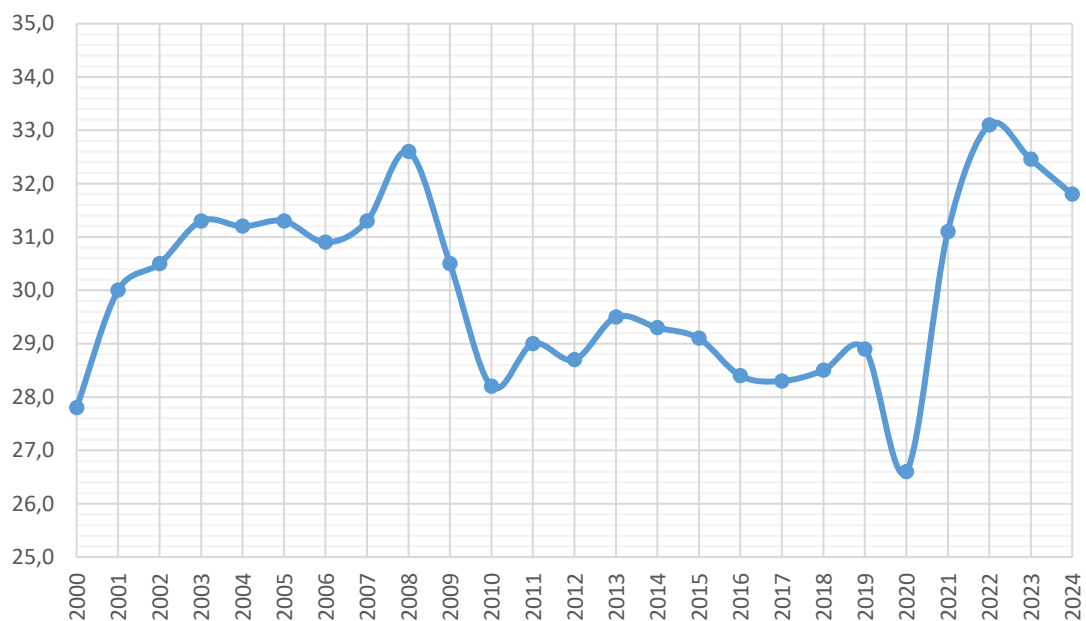


Рисунок 3.2.1 – Динамика численности выбывших работников в процентах к списочной численности работников в Российской Федерации (построено автором по данным Росстата)

Так, результаты глобального опроса, проведенного Gallup International и «Ромир» в августе-октябре 2022 года в 56 странах мира, показали, что в России самый высокий уровень финансовой неопределенности в обществе из выборки обследованных стран: «Участников не просили напрямую оценить, испытывают ли они неопределенность, а спрашивали, хотели бы они получить дополнительный бонус в виде одного ежемесячного дохода прямо сейчас или в двойном размере через год... Чем больше доля тех, кто предпочитает отложенный, но удвоенный выигрыш, тем выше стабильность. В России двукратную выплату предпочли всего 20% респондентов, однократную – 32%. Остальные 48% не смогли выбрать один из двух вариантов: такая доля неопределившихся стала максимальной среди всех стран» (цит. по: <https://www.rbc.ru/economics/19/04/2023/643e822d9a79472e8626da92>).

При этом, согласно данным этого опроса, в развитых странах, несмотря на то, что санкционная турбулентность затронула и их, зафиксированы самые

большие доли ответов об удвоенном бонусе (Швеция –75%, Нидерланды – 59%, Япония – 56%, Германия – 55%, Великобритания – 54% и т.д.). Напротив, за незамедлительную выплату голосовали в основном в регионах с низким уровнем дохода (регионы Среднего Востока, Северной Африки и Латинской Америки). Показательными здесь являются примеры Нигерии (76%), Ирака (74%), Пакистана (69%). В среднем по миру почти половина (46%) респондентов предпочли получить дополнительный доход сразу, 42% – готовы подождать год ради двойной суммы. Затруднились ответить на вопрос 12% респондентов. Российская же ситуация радикально отличается.

Это обстоятельство следует учитывать при выборе инструментов УЧР, т.к. организация-работодатель в этих турбулентных условиях может и должна ассоциироваться с «островком стабильности» для персонала, что будет иметь несомненный положительный эффект [147]. При этом надо учитывать, что данная рекомендация связана не только с возросшим риском утраты работы и связанного с ней трудового дохода, но и с общим возросшим уровнем тревожности в обществе, что подтверждается результатами исследований Института психологии РАН (см.: <https://sociodigger.ru/articles/articles-page/psikhologicheskoe-sostojanie-rossiiskogo-obshchestva-v-uslovijakh-svo>):

«По данным поквартирных опросов, проведенных нами совместно с ИГ ЦИРКОН в начале февраля 2022 года и в апреле 2023 года ($N = 3000$), среди россиян статистически значимо снизилась социальная сложность, то есть мы стали меньше верить в вариативность человеческого поведения и существование множества путей к достижению цели. Все эти эффекты понятны, учитывая и зарубежные, и отечественные исследования, показывающие, что тревога и напоминания о смерти, совмещенные с переживанием утраты контроля, вызывают ряд защит: потребность в принадлежности к коллективу, повышение приверженности ценностям своей группы, противопоставление «своих» и «чужих», готовность верить в существование могущественного врага, склонность к риску и поддержка

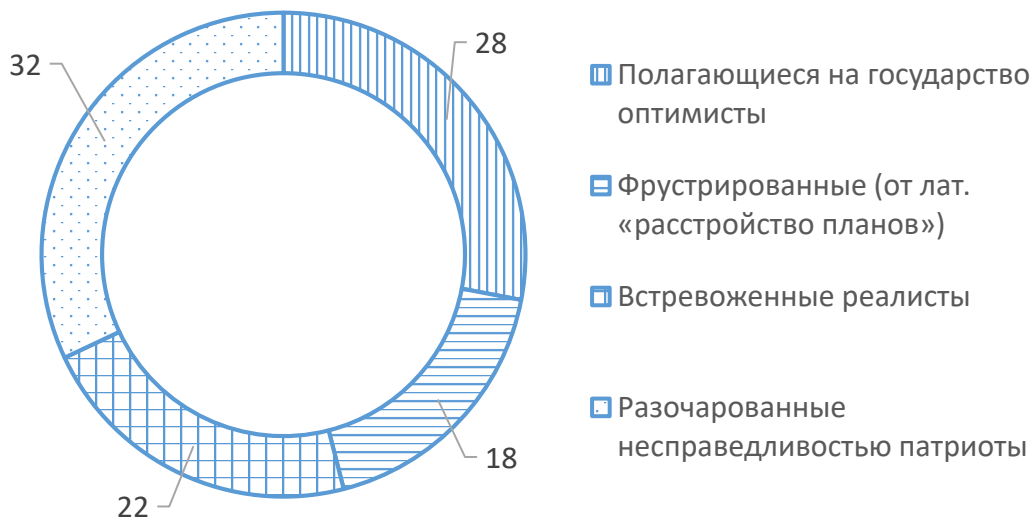
решительных лидеров. Эти механизмы универсальны, они сказываются на поведении людей в самых разных странах».

В условиях неопределенности, через развитие корпоративной культуры и формирование у персонала чувства принадлежности к группе, социальной защищенности, сопричастности возможно укрепление его психологического состояния, что сказывается на лояльности персонала к организации и эффективности деятельности работников. Это связано с тем, что «феномен социального оптимизма защищает позитивную групповую идентичность и психологическое благополучие членов группы... Сплачивающая функция заключается в поддержании доверия и взаимопомощи членов группы друг другу. Инструментальная функция социального оптимизма облегчает постановку амбициозных коллективных целей и совместное решение проблем» [там же].

Для поддержания социального оптимизма в рамках конкретной организации, ее менеджменту необходимо повышать уверенность персонала в будущем, формировать у сотрудников понимание того, что это будущее – управляемое, оно зависит от индивидуальных и коллективных усилий работников. А для этого, в том числе, можно рекомендовать развитие различных форм соучастия персонала в процессах управления функционированием и развитием организации, что напрямую предусмотрено положениями ст. 52 ТК РФ [20, 74, 162, 170].

Переосмысливая выводы, полученные в результате исследований специалистов Института психологии РАН применительно к обществу в целом, на уровень управления человеческими ресурсами организаций в условиях кризиса, вызванного турбулентностью, можно отметить, что для преодоления кризиса нужно ставить перед организациями и их персоналом амбициозные экономические цели и одновременно ценить индивидуальное разнообразие и человеческий потенциал каждого работника. Это требует развития культуры диалога и разрешения конфликтов как элементов корпоративной среды, а также формирования в организациях атмосферы доверия. Данные

рекомендации должны также учитывать различие реакций россиян на возникшую в социально-экономической системе турбулентность (рис. 3.2.2).



Источник: данные исследований Института психологии РАН, см.: <https://www.rbc.ru/society/22/12/2022/63a0a6389a79474ceec889e0>.

Рисунок 3.2.2 – Классификация россиян по типу отношения к санкциям, %

Еще одним фактором, требующим учета в обновленных технологиях УЧР, является адекватизация зарплатных ожиданий, как имеющегося персонала, так и вновь привлекаемых работников. К сожалению, в общественном дискурсе по этому вопросу сформирована картина, не отражающая реальности, что приводит к разочарованию (особенно сильному у молодых, неопытных работников) и снижению мотивации, а то и вовсе социально-трудовой апатии персонала.

«ВЦИОМ приводит интересные данные: 58% считают, что сегодня трудно найти работу с хорошей зарплатой. При этом вот уже почти год мы слышим новости о сенсационном снижении уровня безработицы и сопряженном с этим ростом уровня заработных плат... Росстат объявил, что средняя заработная плата в марте по стране составила 87 740 рублей, а уровень

безработицы – 2,7%. При этом ... медианная заработная плата ... не превысила 60 тыс. руб., а в 85% регионов средняя заработная плата ниже средней по России... [Эти] тонкости статистики известны далеко не всем россиянам: в общественном сознании закрепился размер средней зарплаты... Правда, когда таких вакансий не находится, возникает своего рода эффект обманутых ожиданий»⁶.

Ключевой фактор оправдания зарплатных ожиданий – наличие у работников необходимых компетенций. Данные опросов свидетельствуют: «Мужчины (36%) оптимистичнее смотрят на перспективы трудоустройства с желаемым окладом, чем женщины (27%). А больше всех уверены в возможности найти работу под свои зарплатные ожидания старшие миллениалы (38%), находящиеся на пике своей трудовой активности и карьерного роста. Более позитивный взгляд мужчин и лиц 30-40 лет может объясняться их большей конкурентоспособностью на рынке труда, профессиональным опытом и навыками» (цит. по: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkonomicheskie-strategii-rossijan>).

Следовательно, обучение и развитие персонала, рост его квалификации [124] – один из значимых факторов управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности. По имеющимся данным (см. табл. 3.2.1), уровень квалификации рассматривается российскими работниками как значимый фактор личных трудовых доходов.

При этом следует иметь в виду, что имеются «широкие», востребованные в различных областях компетенции, которые повышают личную конкурентоспособность работника на рынке труда, которые приобретаются в системе образования. В силу их универсальности, работники готовы за них платить, самостоятельно обучаясь и повышая свою квалификацию. Понимание ценности самообразования в России достаточно велико: «За

⁶ Публикация от 26 июня 2024 года, см.: <https://wciom.ru/expertise/ehkonomika-protivorechii-kak-menjaetsja-finansovoe-povedenie-rossijan>.

последние 20 лет в общественном восприятии произошел сдвиг в представлениях о профессиональных навыках в сторону признания их роли как ключевого элемента карьеры, дохода и спроса на рынке труда» (цит. по: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kadry-dlja-rastushchei-ehkonomiki#_ftn4). Более детально этот вопрос раскрыт в Приложении Д.

Таблица 3.2.1 – Ответы на вопрос опроса ВЦИОМ: «В какой степени Ваши доходы зависят от Ваших профессионально-квалификационных навыков (образования, знаний, опыта и так далее)?», %

Вариант ответа	2005	2013	2025
Очень сильно	18	14	23
Достаточно сильно	22	35	30
Отчасти	23	29	19
Слабо	11	7	6
Никак	23	13	18
Затрудняюсь ответить	3	2	4
Индекс влияния профессионально-квалификационных навыков на доходы	50	56	57

Источник: опрос ВЦИОМ, см.: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kadry-dlja-rastushchei-ehkonomiki#_ftn4.

В то же время, высокую значимость и для персонала, и для организаций имеют такие компетенции, которые могут быть, в терминах институционализма, отнесены к специфическим или даже идиосинкратическим активам⁷, которые имеют слабую степень

⁷ «Специфичный актив – актив, который не может быть использован альтернативным образом без существенной потери в производственном потенциале. Идиосинкратический актив – актив, обладающий крайней степенью специфичности (альтернативная полезность использования стремится к нулю)» (цит. по: https://lia.hse.ru/data/2016/11/21/1109944124/2016_Lec_3.pdf).

востребованности (а то и вовсе не востребованы) за пределами организации-работодателя. Естественно, что на формирование таких компетенций за свой собственный счет экономически рационально мыслящий работник согласится лишь при условии высокой степени уверенности в стабильности своего рабочего места и лояльности к организации, на что мы обращали внимание выше. Либо же такого рода обучение и переобучение должно осуществляться за счет организации, что должно стать одним из направлений развития технологий УЧР в современных условиях.

При этом нами рекомендуется, при всей значимости материальных стимулов, расширять возможности нематериального стимулирования персонала [71]. Безусловно, достойная оплата труда является важнейшим фактором привлечения и удержания квалифицированного персонала, но как следует из современной теории мотивации, значимость этого фактора снижается по мере роста дохода. Уровень этого граничного дохода определяется совокупностью зависящих от конкретного человека факторов. В то же время, он находится в зависимости и от организации-работодателя, задача которой – в рамках УЧР – сформировать притягательную систему нематериальных стимулов, которая учитывает структуру предпочтений отдельных работников.

Согласно данным опроса ВЦИОМ (30 июня 2025 года), «нематериальные факторы удовлетворенности работой проявили свою значимость в измерении материального фактора: если половина материально стесненных довольны своей работой, значит, находят в работе иные причины для удовлетворенности; это может касаться и тех, чей заработок на удовлетворяющей работе вносит лишь скромный вклад в семейный достаток. Довольство своим ежемесячным доходом на основной работе тоже не зависит от пола, возраста, уровня образования, типа предприятия и места жительства. Это прямое подтверждение тезиса, что удовлетворенность работой лишь отчасти связана с довольством получаемого от работы дохода: работой удовлетворены 79%, а полностью и скорее довольных доходом от нее только

56%. Это значит, что россиянам для удовлетворенности работой важны и материальные, и нематериальные факторы, и они друг друга ни в коем случае не исключают... В целом россияне удовлетворены своей работой. При этом уровень удовлетворенности от работы связан не только с зарплатой: нематериальные факторы также оказывают значительное влияние на отношение к месту приложения труда» (цит. по: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-i-zarplata>).

Рассмотренные в данном разделе диссертации рекомендации по учету социально-психологических аспектов поведения персонала в условиях социально-экономической турбулентности позволят, по мнению автора, повысить эффективность не только УЧР, но и менеджмента организаций в целом. Задача менеджмента организаций в этих сложных внешних условиях – создать у работников чувство защищенности и стабильности, тесно ассоциированное с работой в конкретной организации, что требует пересмотра системы мотивации и большего внимания к развитию корпоративной культуры.

3.3 Рекомендации по использованию цифровых платформ для совершенствования управления человеческими ресурсами организаций

Современный этап развития российской экономики происходит в режиме множественных трансформаций. Помимо социально-экономической нестабильности, вызванной санкциями, действуют и иные факторы, обуславливающие переходные процессы и вызывающие трансформацию в экономической системе. Важнейшую роль среди них играет цифровизация, которая составляет основу современной технологической революции. Цифровые инновации активно проникают и в деятельность по управлению человеческими ресурсами организаций, о чем шла речь в предыдущих материалах диссертации. При этом рассматривалось использование различных

цифровых инструментов УЧР, носящих «внутренний» характер, т.е. используемых внутри организации.

Между тем, все большую популярность в современной экономике приобретают открытые цифровые платформы, которые представляют собой публичные (что не исключает регламентации и ограничения доступа к ним, а также предоставления доступа на возмездной основе) информационные ресурсы, которые могут использоваться, в том числе и в управлении персоналом организаций. Далее рассмотрим этот вопрос более подробно, т.к. потенциал использования такого рода цифровых платформ нам представляется недоиспользованным.

Наиболее ярким примером цифровой платформы (ЦП) рассматриваемого типа является Интернет-портал «Работа России» (см.: <https://trudvsem.ru>), сформированный государством как инструмент поддержки функционирования общероссийского рынка труда. Оператором этой ЦП выступает Роструд, а клиентами – граждане (работники и соискатели вакансий), организации и индивидуальные предприниматели (работодатели), а также региональные службы занятости населения. То есть, данная ЦП формирует полноценный виртуальный сегмент национального рынка труда.

Заметим, что каждый из клиентов данной ЦП получает от пользования ее сервисами определенные выгоды, а в целом функционирование ЦП приводит к формированию т.н. « сетевого эффекта ». «Под сетевым эффектом понимается концепция платформенной экономики, согласно которой ценность и полезность цифровой платформы для одного пользователя зависят от количества ее пользователей» [174, с. 402]. То есть, увеличение числа клиентов ЦП приводит к возрастанию полезных эффектов для подключенных к ней клиентов, что определяется возможностью доступа к дополнительным контактам и информации. В наличии сетевого эффекта состоит наблюдаемый в последние годы рост популярности цифровых платформ.

Согласно данным, представленным на сессии ПМЭФ-2025 «Цифровые платформы и экосистемы – 2030: каким будет рынок?», в настоящее время в

России функционирует более 4 тыс. отдельных цифровых платформ и более 30 экосистем, которые охватывают все сферы жизнедеятельности общества. Более детальная информация о них приводится в таблице 3.3.1. Интернет-портал «Работа России» относится к первой категории ЦП – «государственный сектор».

Таблица 3.3.1 – Количественные характеристики ЦП в России

Сектор	Количество	Примеры
Государственный сектор (B2C, B2B, B2G, G2G) – сервисы органов законодательной и исполнительной власти, ГИС, ФГИС по направлениям	450-500	ГОСТЕХ, ЕГАИС, ГИС ЕИС, ГИС ГМП и др.
Финансовый сектор (B2B, B2C) – сервисы кредитных, страховых организаций и т.д.	200-250	Банковские продукты, страховые приложения и т.д.
Ритейл, логистика (B2B, B2C) – торговые площадки по направлениям	100-150	Маркетплейсы, классифайды, трекинговые платформы, карты и т.д.
Здравоохранение, образование (B2B, B2C) – сервисы образовательных и медицинских организаций	500-600	
Промышленность, аграрный сектор, связь и т.д. (B2B, B2C) – специализированные сервисы для бизнеса	900-1000	
Медиасервисы (B2B, B2C) для коммуникации и развлечения	30-50	

Источник: Экспертное заключение по итогам сессии ПМЭФ-2025 «Цифровые платформы и экосистемы – 2030: каким будет рынок?», см.: <https://roscongress.org/materials/kak-platformennaya-ekonomika-menyaet-rossiyu-vyzovu-i-perspektivy-tsifrovoy-transformatsii/>.

Бурное развитие ЦП в России⁸ приводит к необходимости их специального государственного регулирования. В этой связи логичным выглядит принятие Федерального закона от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» (вступает в силу с 1 октября 2026 года), который «определяет правовые основы платформенной экономики в Российской Федерации и регулирует отношения, возникающие между операторами посреднических цифровых платформ, их партнерами, пользователями и иными лицами в связи с продажей товаров, выполнением работ, оказанием услуг».

По нашему мнению, усиление правового регулирования ЦП создаст более прозрачные и безопасные условия для использования их ресурсов и возможностей в системах менеджмента организаций, в частности – при осуществлении процессов УЧР. Но и без этих законодательных новаций, практика правоприменения которых пока что неизвестна, портал «Работа России» предоставляет возможность для специалистов HR-подразделений российских организаций существенно упростить реализацию ряда функций, что отражено в таблице 3.3.2.

Помимо этого, подключение к ЦП позволяет технологизировать процессы УЧР за счет использования внешних цифровых возможностей. В частности, «Работа России» предоставляет возможность интеграции с коммерческими рекрутинговыми сайтами (hh.ru, Superjob и др.), что обеспечивает дублирование вакансий в различных информационных системах и расширение аудитории поиска кандидатов. Также имеется возможность информационной интеграции с федеральными информационными системами для верификации

⁸ «В 2018 г. Алексей Кудрин, на тот момент глава Счетной палаты, на первом заседании Совета по развитию цифровой экономики при Совете Федерации сказал, что ... на тот момент в России действовало 340 государственных информационных систем» (цит. по: <https://www.comnews.ru/content/238038/2025-03-03/2025-w10/1007/gis-uedut-platformakh-pravitelstvo-rf-namereno-svesti-bolee-4000-gis-cifrovye-platformy>).

данных и предоставления комплексных услуг. В целом, для организаций, особенно заинтересованных в государственных субсидиях, трудоустройстве социально защищаемых категорий граждан, данная ЦП предоставляет уникальные возможности.

Таблица 3.3.2 – Возможности использования ресурсов ЦП «Работа России» в системах управления персоналом организаций (составлено автором)

Направление УЧР	Функция	Комментарий
Работа с вакансиями	Размещение на ЦП информации о вакансиях	Публикация (и актуализация) неограниченного количества вакансий (осуществляется бесплатно)
	Стандартизация описаний вакансий	Упрощенное создание описаний вакансий за счет применения специальных шаблонов
	Таргетирование рекрутинга на региональные Центры занятости населения (ЦЗН)	Вакансия автоматически направляется в банк данных ЦЗН выбранного организацией региона, что дает эффект географической адресности в поиске необходимого персонала
	Организация обратной связи с соискателями	Имеется личный кабинет для просмотра резюме и отслеживания истории взаимодействия с кандидатами на работу в организации

Направление УЧР	Функция	Комментарий
Поиск и подбор сотрудников	Доступ к базе резюме соискателей	Просмотр на ЦП активных резюме соискателей
	Подписка на кандидатов на работу	Настройка рассылки с подходящими резюме по заданным критериям
	Интеграция с ЦЗН	Получение направлений на кандидатов на трудоустройство непосредственно от государственных служб занятости
Интеграция в государственные программы поддержки занятости	Информирование о субсидиях и льготах	Доступ к перечню программ софинансирования зарплат (например, для трудоустройства молодежи)
	Возмещение затрат на обучение	Информирование о возможностях участия в программах переобучения сотрудников и кандидатов на вакансии за счет государства
Отчетность и аналитика	Сбор статистики по вакансиям	Анализ количества просмотров и откликов
	Анализ данных по рынку труда	Аналитика по региону для формирования конкурентных условий труда и конкурентных предложений для соискателей

Наш анализ проведен на примере ЦП «Работа России», как наиболее крупного цифрового проекта в рассматриваемой области. В то же время, для совершенствования процессов управления персоналом могут использоваться и иные ЦП, в том числе создаваемые на коммерческой основе. И их использование способно, за счет упоминавшегося выше сетевого эффекта, повысить эффективность реализации функций УЧР организаций. В то же время, это повышение эффективности требует системной работы менеджеров и специалистов организаций, т.е. целесообразно принятие специальной частной стратегии организации по взаимодействию с ЦП.

Эта частная стратегия должна быть интегрирована в общую цифровую стратегию организации: участие в проектах платформенной экономики должно стать частью общей цифровой стратегии организации, поддерживая ключевые бизнес-цели, а также опираясь на накопленный интеллектуальный капитал, в его части, связанной с использованием цифровых технологий. Также необходимо обеспечивать гармонизацию использования ресурсов ЦП с деятельностью конкретных сотрудников организации (возможно использование возможностей ЦП для создания персонализированных карьерных траекторий, разработки рекомендаций по обучению и т.д.).

Еще одна рекомендация связана с последовательностью использования платформенных ресурсов. Как упоминалось нами ранее, внедрение новых технологий, в том числе в сфере УЧР, сталкивается с естественным сопротивлением персонала, а в условиях турбулентной среды это сопротивление еще более усиливается. В этой связи, в рамках упомянутой выше стратегии требуется реализация поэтапного внедрения использования ресурсов ЦП по принципу «от пилотного проекта через масштабирование к полному охвату функций». При этом, переход к очередному этапу должен происходить после оценки уже полученных результатов и необходимых мер по адаптации процессов.

Работа с ЦП означает, что часть персональных данных подвергается риску утечки или компроментации. Это требует принятия специальных защитных

мер, а также информирования сотрудников о том, какие конкретно данные о них собираются и для какой цели, как они используются и хранятся. Это – не только требование действующего законодательства, но важный этический момент, укрепляющий лояльность персонала и способствующий формированию позитивной организационной культуры. Для дополнительной защиты от утечек данных необходимо принятие специальных политик разграничения прав доступа к данным, надо обеспечить такой режим работы, когда каждый пользователь информационной систем может работать только с необходимой ему для исполнения его функций информацией.

Если говорить о стратегическом контексте, то успешная цифровизация HR-функций с использованием ЦП – это не только IT-проект, а проект по системной трансформации роли HR-подразделения. В этой связи, необходимо иметь в виду, что любые сколь угодно сложные и прогрессивные технологии внедряют люди. Поэтому без эффективной коммуникации, специального обучения и четко сформулированных целей платформизация УЧР может оказаться неуспешной. И, напротив, цифровые платформы, используемые стратегически и этично, позволяют существенно повысить эффективность управления человеческими ресурсами современных организаций.

Выводы по 3-й главе

В главе был разработан комплекс научно-практических рекомендаций по развитию технологии управления человеческими ресурсами организаций в условиях социально-экономической турбулентности, в частности – были обоснованы рекомендации по учету социально-психологических аспектов поведения персонала организаций в условиях социально-экономической турбулентности и рекомендации по использованию цифровых платформ для совершенствования управления человеческими ресурсами организаций, что в современных условиях бурного развития цифровых технологий и цифровой трансформации бизнес-моделей имеет важной значени.

Также в третьей главе диссертации представлен методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности. В диссертации выделен ряд проблем кадрового обеспечения, в частности: изменение структуры потребности в персонале; нехватка рабочих кадров; «вымывание» квалифицированных кадров, связанных с возможностью участия в трудовых процессах дистанционно, из-за пределов страны (особенно это характерно для занятых в сфере информационно-коммуникационных технологий).

Показано, что в современной России имеются существенные сложности в кадровом обеспечении экономики, которые не могут быть решены путем совершенствования систем УЧР организаций, но требуют государственного вмешательства. Одновременно с этим, имеются и проблемы микроуровня (уровня организаций), связанные с обеспечением их кадровой безопасности. В частности, необходимо, при УЧР, учитывать влияющие на кадровую безопасность организаций факторы и механизм их воздействия.

В диссертации предложено в рамках УЧР осуществлять мониторинг обеспечения кадровой безопасности организаций по показателям: производительности, текучести кадров, удовлетворенности персонала (путем интервьюирования и анкетирования), эффективности обучения и развития персонала, а также внедрить инструментарий инцидент-менеджмента для анализа причин нарушений в сфере кадровой безопасности. Помимо этого, в условиях социально-экономической турбулентности целесообразно выстраивание конструктивного взаимодействия с государственными органами по вопросам: социального партнерства и социальной ответственности, участия в государственных социальных программах, подготовки кадров в системе образования.

Заключение

Основным результатом проведения диссертационного исследования является достижение его цели, в результате чего получено решение актуальной и важной для теории менеджмента научной задачи, сущность которой состоит в разработке комплекса научно-методических положений инструментального обеспечения технологий управления человеческими ресурсами организаций, адаптированного к условиям социально-экономической турбулентности.

Основные итоги диссертационного исследования заключаются в том, что была научно обоснована специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности, наблюдаемой в современной России; предложен авторский методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами на основе применения цифровых технологий; разработана методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций; предложен методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности. Рассмотрим эти положения более детально:

1. Была выделена специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности. Показано, что многообразие параметров внутренней среды организаций, а также присущая им специфика требуют совершенствования технологии управления человеческими ресурсами с целью ее адаптации к конкретным условиям, что достигается через применение специальных методов и инструментов управления, ориентированных на организации различной отраслевой принадлежности, сфер экономической деятельности, размеров (малые – средние – крупные) и т.д. В то же время, существенное влияние на УЧР оказывает внешняя социально-экономическая среда организаций, т.к.

деятельность и поведенческие реакции персонала находятся под воздействием не только экономических и управленческих факторов, но также факторов социальной природы, которые во многом определяют индивидуальные ценностные установки, представления о справедливом уровне вознаграждения и приемлемости тех или иных способов взаимодействия работников с менеджментом организаций и др.

Параметры внешней среды в последние годы существенно изменились. В частности, начиная с 2020 года, после шокового влияния на социально-экономическую систему России и большинства стран мира пандемии Covid-19, а затем вследствие массированных антироссийских санкций, введенных недружественными государствами в 2022 году (и санкционное давление лишь нарастает, перспективы его ослабления не просматриваются), социально-экономическая система страны стала развиваться в турбулентном (т.е. в неустойчивом, противоречивом, слабопредсказуемом) режиме, что предложено учитывать в технологии УЧР. Социально-экономическая турбулентность – системный фактор, вызванный комплексом причин, который должен быть учтен при управлении человеческими ресурсами.

В диссертации была выделена специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности. Показано, что в условиях турбулентности УЧР усложняется, его вклад в достижение успеха организации возрастает. Это связано с тем, что социально-экономическая турбулентность вызывает двойное изменение: с одной стороны, трансформируется среда функционирования организации и требования к эффективности ее системы менеджмента, с другой стороны, происходят существенные изменения самих человеческих ресурсов. Это требует динамической гармонизации, согласования их изменяющихся характеристик и целей и задач функционирования и развития организаций.

2. В диссертации разработан методический подход к инновационному управлению человеческими ресурсами на основе применения цифровых технологий. Исследование показало, что применение цифровых

инновационных технологий УЧР способно привести к положительным эффектам в четырех областях (рост эффективности менеджмента в целом; рост эффективности процессов УЧР; рост производительности и удовлетворенности работников; более полный учет индивидуальных особенностей работников). Для достижения этих эффектов предложено комплексное развитие УЧР на инновационно-цифровой основе путем внедрения цифровых инструментов управления.

Совместное использование указанных инструментов позволяет инновационно преобразовать систему управления человеческими ресурсами организации, придать ей новые свойства. Важнейшими отличиями новой модели УЧР являются гибкость и адаптивность к изменениям, что позволяет организациям быстро приспособиться к изменениям внешней среды, чтобы сохранять свою конкурентоспособность и эффективность в условиях социально-экономической турбулентности.

Ключевыми преимуществами использования инновационно-цифровых инструментов в УЧР являются: повышение эффективности процессов УЧР и менеджмента организации в целом, экономия времени и ресурсов, обеспечение связности организации за счет улучшения взаимодействия работников, возможности использования интеллектуальных аналитических инструментов для решения задач проактивного (опережающего) УЧР. В то же время, сдерживающими факторами являются высокие затраты на внедрение и риски успешного внедрения, возникновение новых проблем с безопасностью данных о персонале (персональных данных работников), сложности адаптации сотрудников к применению новых управленческих технологий.

Для разрешения этих проблем в диссертации предложено использовать подход к УЧР и развитию потенциала персонала организации на основе цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act), который представляет собой методологию управления персоналом, которая позволяет организации разрабатывать, реализовывать, контролировать и улучшать свои стратегии и практики управления персоналом.

3. В результате проведенного исследования разработана методика выбора приоритетных инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций, которая построена на применении метода анализа иерархий. Для его применения были выбраны цифровые инструменты: И1. Системы HRMS; И2. Цифровые платформы для подбора персонала; И3. Инструменты HR-аналитики; И4. Цифровые платформы дистанционного обучения; И5. Инструменты для организации удаленной работы, а также критерии их оценивания: К1. Единовременные затраты на приобретение и внедрение инструмента; К2. Текущие (регулярные, ежегодные) затраты на эксплуатацию (использование) инструмента, в том числе связанные с необходимостью обучения персонала порядку и правилам его применения; К3. Длительность реализации мероприятий по внедрению; К4. Вклад инструмента в повышение эффективности УЧР и менеджмента организации в целом.

В предлагаемой методике использован метод анализа иерархий, разработанный Т. Саати. В результате отработки методики (проведения расчетов и экспертных оценок) была установлена приоритетность инструментов развития технологии управления человеческими ресурсами организаций, наиболее важными из которых признаны «Инструменты HR-аналитики», а наименее важными – «Инструменты для организации удаленной работы». Полученные значения приоритетов показывают, на какие именно инструменты развития технологии управления человеческими ресурсами организаций следует обратить первоочередное внимание менеджменту организаций.

4. В диссертации разработана методика формирования цифровых компетенций персонала. Показано, что цифровизация связана, в части УЧР, с изменением используемых в этом виде деятельности инструментов управления. Помимо инструментов управления, цифровизация трансформирует и сам объект управления – персонал (человеческие ресурсы) организаций. Эта трансформация обусловлена тем, что в новых условиях к

компетенциям работников предъявляются новые требования, они должны уметь работать с цифровыми инструментами, эффективно использовать их потенциал, не испытывать страха и опасений при применении цифровых инструментов управления, что требует наличия соответствующих знаний, умений и навыков.

На основе анализа существующих подходов, выполненного в диссертации, предлагается авторская классификация профессиональных цифровых компетенций базовые профессиональные цифровые компетенции (определяют цифровую грамотность персонала, в современных условиях требуются от всех сотрудников) и продвинутые профессиональные цифровые компетенции (определяют способность персонала работать с конкретными цифровыми инструментами, их конфигурация зависит от профиля работника, его профессии, должности, подразделения и особенностей (технологических, отраслевых и т.д.) организации).

При этом, каждая из групп компетенций включает в себя набор частных цифровых компетенций. Для их формирования сформирована авторская методика, которая включает 6 этапов, в рамках которых проводятся соответствующие мероприятия. Целью реализации методики является достижение условия максимальной сформированности у всех сотрудников организации всех необходимых им для успешной работы цифровых компетенций. Предложенная методика формирования цифровых компетенций персонала современных организаций, при ее использовании на практике, способна не только повысить качество УЧР, но будет способствовать повышению эффективности функционирования организации в целом, как в операционном, так и в стратегическом аспекте.

5. Был предложен методический подход к структурированию факторов обеспечения кадровой безопасности организаций в условиях социально-экономической турбулентности. В диссертации выделен ряд проблем кадрового обеспечения, в частности: изменение структуры потребности в персонале; нехватка рабочих кадров; «вымывание» квалифицированных

кадров, связанных с возможностью участия в трудовых процессах дистанционно, из-за пределов страны (особенно это характерно для занятых в сфере информационно-коммуникационных технологий).

Показано, что в современной России имеются существенные сложности в кадровом обеспечении экономики, которые не могут быть решены путем совершенствования систем УЧР организаций, но требуют государственного вмешательства. Необходимо такое распределения человеческих ресурсов по отраслям и сферам деятельности, которое позволит при имеющихся ограничениях достигать наибольших производственных результатов. При этом, указанное распределение не должно носить принудительного характера, необходимо соблюдать интересы и желания работников. Одновременно с этим, имеются и проблемы микроуровня (уровня организаций), связанные с обеспечением их кадровой безопасности.

Необходимо, при УЧР, учитывать влияющие на кадровую безопасность организаций факторы и механизм их воздействия. Неучет указанных факторов, перечень которых обоснован в диссертации, наносит ущерб организациям в форме текучести кадров, снижения производительности и финансовых результатов, нарушений трудовой и технологической дисциплины, ухудшению репутации организации как работодателя и делового партнера.

В диссертации предложено в рамках УЧР осуществлять мониторинг обеспечения кадровой безопасности организаций по показателям: производительности, текучести кадров, удовлетворенности персонала (путем интервьюирования и анкетирования), эффективности обучения и развития персонала, а также внедрить инструментарий инцидент-менеджмента для анализа причин нарушений в сфере кадровой безопасности. Помимо этого, в условиях социально-экономической турбулентности целесообразно выстраивание конструктивного взаимодействия с государственными органами по вопросам: социального партнерства и социальной

ответственности, участия в государственных социальных программах, подготовки кадров в системе образования.

Разработанные в диссертации положения могут выступать в качестве рекомендаций для российских организаций, направленных на повышение эффективности их систем менеджмента в целом и подсистем управления человеческими ресурсами в частности в условиях социально-экономической турбулентности.

Перспективными направлениями дальнейших исследований, по мнению автора, являются: разработка методов инновационной перестройки организационной культуры, адаптированных к условиям социально-экономической турбулентности; обоснование механизмов взаимодействия организаций (хозяйствующих субъектов) с образовательными учреждениями с целью опережающего, проактивного формирования у персонала необходимых компетенций.

Список использованных источников

1. Абрамова Е.Р. Метод анализа иерархий для оценки и выбора приоритетных механизмов координации в закупочной деятельности участников цепей поставок // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Том 14. № 3. С. 769-786.
2. Актуальные профессии на рынке труда: список самых востребованных, новых и исчезающих специальностей. URL: <https://legkopolezno.ru/rabota/karera/vostrebovannye-professii-na-rynke-truda> (дата обращения: 11.01.2022).
3. Алиев И.М. Инновационные методы и практики управления человеческими ресурсами на основе подходов проектного менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 144-147.
4. Алиева Э.С. Современные модели управления человеческими ресурсами и их влияние на реализацию творческого и трудового потенциала сотрудников компании // Социодинамика. 2022. № 7.
5. Андреев М.В., Стрих Н.И. Эволюция управленческих практик в нефтегазоперерабатывающей отрасли: анализ текущего состояния и перспективы развития // Human Progress. 2024. Т. 10, № 12.
6. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. М.: Финансы и статистика, 2004. 464 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2012.
8. Архипова Н.А., Седова О.В. Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 2 (12). С. 9-22.
9. Архипова Т.А., Соклакова И.В. Цифровизация и диджитализация в сфере управления человеческими ресурсами // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 817-822.

10. Бабичев М.А. Методологический аспект кадровой безопасности организации // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2023. Т. 12, № 2. С. 107–112.
11. Балаханова Д.К. Современные подходы к формированию инновационной стратегии управления человеческими ресурсами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 10 (82). С. 7.
12. Балашов А.М. Влияние экономических санкций на российский бизнес по добыче и экспорту энергоносителей // Теоретическая экономика. 2023. № 2. С. 56-62.
13. Баранова И.В. Опорные вузы как драйверы развития региональной инновационной экосистемы // Образование. Наука. Карьера: Сборник научных статей Международной научно-методической конференции, Курск, 24 января 2018 года. Курск, 2018.
14. Безденежных Т.И., Шарафанова Е.Е. Финансовая безопасность в системе региональной экономической безопасности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 3 (117). С. 32–38.
15. Беккер С.Г. Экономический анализ и человеческое поведение // Thesis.1993. № 1. С. 24-40.
16. Белолипецкая А.Е., Поповичева Н.Е., Варламов Н.В. Цифровые компетенции персонала и их влияние на развитие кадрового менеджмента организаций // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т. 14, № 4. С. 56-70.
17. Белохвостова Н.В. Современные тенденции управления занятостью населения. URL: <https://science-education.ru> (дата обращения: 11.01.2024).
18. Бодрунов С.Д. Ноономика: монография. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.

19. Бодрунов С.Д. Ноономика как новая парадигма сбалансированного эколого-экономико-социотехнологического развития // Энергия: экономика, техника, экология. 2018. № 9. С. 32–36.
20. Болдин И.И., Летунов В.Н. Особенности управления человеческими ресурсами в организации газовой промышленности // Исследования. Инновации. Практика. 2025. № 1 (14). С. 135-137.
21. Борисова А.А., Кузьмин А.Н., Тютрюмова Е.Г. Текучесть персонала в условиях трудodeфицитной конъюнктуры рынка труда: как определяются целевые значения показателя? // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 3. С. 317-330.
22. Борисова М.С., Вертакова Ю.В. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей в кризисных условиях хозяйствования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2011. № 2. С. 98-108.
23. Боркова Е.А. Цифровая трансформация управления бизнес-процессами в современных условиях // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике. Материалы IV Международной научной конференции. Нижний Новгород, 2022. С. 17-20.
24. Боркова Е.А., Плотников В.А., Румянцев А.С. Государственно-частное партнерство и экономическая безопасность: моделирование в условиях современной политико-экономической турбулентности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 71-77.
25. Вайсман Е.Д., Железнова Т.Ю. Оценка турбулентности отраслевой среды машиностроительного комплекса России // Journal of Applied Economic Research. 2024. Т. 23, № 1. С. 159–179.

26. Валентей С.Д. Некоторые кадровые проблемы перехода России к цифровой экономике // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. 2018. № 1 (690).
27. Васильева Е.В., Каманина А.Н. Дефицит ИТ-кадров в России на современном этапе: причины и пути преодоления // Дискуссия. 2023. № 117. С. 108-118.
28. Васильцов В.С., Васильцова В.М. Развитие образования как обязательное условие эффективного формирования человеческого капитала // Череповецкие научные чтения – 2014: материалы всероссийской научно-практической конференции, Череповец, 11–12 ноября 2014 года. Череповец, 2015.
29. Вертакова Ю.В. Развитие системы индикативного и стратегического планирования при реализации государственной экономической политики на всех уровнях управления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7, № 4 (25). С. 30-56.
30. Вертакова Ю.В., Ильясов Р.Х., Плотников В.А. Региональная дифференциация развития промышленности в современной России // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19, № 3. С. 179-184.
31. Вертакова Ю.В., Леонтьев Е.Д., Плотников В.А. Оценка влияния конкурентной среды на эффективность стратегического управления развитием малого предприятия: методология и практика // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2015. № 2 (15). С. 30-36.
32. Вертакова Ю.В., Плотников В.А. Организационно-управленческий подход к формированию и развитию цифровых компетенций работников в условиях Индустрии 5.0 // Экономическое возрождение России. 2024. № 4 . С. 71–92.

33. Вертакова Ю.В., Шульгина Ю.В. Концептуальный подход к формированию социально-трудового мониторинга в организации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2017. № 4 (34). С. 19-23.
34. Вертакова Ю.В., Шульгина Ю.В. Применение аппарата нечеткой логики при принятии кадровых решений // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 3 (49). С. 9-12.
35. Вертакова Ю.В., Шульгина Ю.В., Собиров Б.Ш. Особенности структуры жизненного цикла цифровых инноваций, основанных на использовании искусственного интеллекта // *π-Economy*. 2025. № 5. С. 81–99.
36. Взаимосвязь социально-экономического развития регионов и корпоративных рейтингов российских компаний / Е.Ю. Макеева, И.В. Ивашковская, Л.С. Ружанская, К.А. Попов // Экономика региона. 2021. Т. 17, № 1.
37. Виноградов А.В. Особенности использования аутстаффинга в современных российских организациях // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2014. № 2 (8). С. 121-126.
38. Власова Т.А., Тимохина О.А. Историческая трансформация и современные тренды теории и практики управления персоналом // Мировые цивилизации. 2021. № 1.
39. Волков А.В. Моделирование экосистемы компании по привлечению человеческих ресурсов // Власть, бизнес и общество в цифровой экономике: глобальный и национальный контексты: сборник материалов I международной научно-практической конференции, Ставрополь, 28.02.2022. Ставрополь: ООО ИИЦ "Фабула", 2022.
40. Волков А.В., Ползунова Н.Н. Проблемы развития человеческих ресурсов // Мировой опыт и экономика регионов России. Сборник научных работ молодых ученых по материалам 20-й всероссийской студенческой

- научной конференции с международным участием / Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ. Курск, 2022.
41. Вольский В.И. Экспертные методы в принятии решений. URL: [https://economics.hse.ru/data/2019/10/15/1526748930/Лекция%20ТКВ%20\(Вольский\).pdf](https://economics.hse.ru/data/2019/10/15/1526748930/Лекция%20ТКВ%20(Вольский).pdf).
 42. Ганиева А.К. Формирование системы удержания квалифицированных сотрудников предприятия // Кадровик. 2023. № 10. С. 49-56.
 43. Герасимов К.Б. Постоянное улучшение практик управления человеческими ресурсами: региональный аспект // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2024. Т. 20, № 1 (76). С. 5-10.
 44. Герчикова Т.Я., Дегтярев Н.И., Кириленко В.В. Развитие цифровых компетенций персонала // Экономика труда. 2021. Т. 8, № 6. С. 585-600.
 45. Гибкие формы управления человеческими ресурсами в современных организациях / М.В. Полевая, А.А. Чуб, И.Н. Белогруд [и др.] // Инновации и инвестиции. 2025. № 2. С. 106-109.
 46. Голов Р.С. Энергетический академический форум «Энергопереход 4.0: курс на энергоэффективность и технологический суверенитет России» // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 3. С. 4-12.
 47. Головцова И.Г., Жуева М.А. Дистанционный менеджмент человеческого капитала в условиях неопределенности // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 7-1. С. 71-75.
 48. Горбашко Е.А., Головцова И.Г., Титова А.В. К вопросу о стратегическом ориентировании предприятий в отрасли здравоохранения при проектировании и внедрении систем менеджмента качества // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2017. № 4 (38). С. 6.
 49. Государство и рынок: механизмы и институты регулирования Евразийской интеграции в условиях усиления глобальной

- гиперконкуренции. Коллективная монография. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. 709 с.
50. Гришков В.Ф. Воздействие политико-экономической турбулентности на экономику региона (на материалах Ленинградской области) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 4 (136). С. 88–95.
51. Гурьянова Д.А., Плотников В.А. Эффективность управления в условиях политико-экономической турбулентности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 2. С. 70–84.
52. Диспропорции в обеспечении трудовыми ресурсами регионов и сельских территорий / А.В. Волков, Ю.В. Желудева, Т.Н. Дубова и др. // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 1.
53. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Почаев И.А., Комиссаров Р.С., Назаренко В.С. Кадровая безопасность регионов в развитых, развивающихся и периферийных странах: сравнительный анализ // Креативная экономика. 2021. № 4. С. 1501-1522.
54. Дроздов И.Н., Лю Вэйсяо. Цифровизация управления человеческими ресурсами в бизнес-организации: значимость и актуальные направления // Креативная экономика. 2022. Т. 16, № 6. С. 2433-2444.
55. Друкер П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
56. Еловская М.А. Российский рынок труда в условиях низкой безработицы, гибридной занятости и цифровизации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 2 (146). С. 47-53.
57. Ефимова Л.А. Кадровая политика - инструмент кадровой безопасности хозяйствующего субъекта // Успехи современной науки. 2017. Т. 7, № 4. С. 39-41.

58. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цикл PDCA Деминга. Современное развитие // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 2 (54).
59. Жук С.С. Институционально-инструментальные аспекты управления качеством человеческих ресурсов. М.: Дашков и Ко, 2015. 239 с.
60. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.
61. Ильченко С.В. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами организации // Вестник экспериментального образования. 2015. № 2 (2). С. 7-13.
62. Илюхина Л.А. Кадровая безопасность организации: анализ кадровых угроз и оценка кадровых рисков // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2022. № 2-1. С. 151-156.
63. Калиновская И.Н. Анализ тенденций цифровой трансформации управления человеческими ресурсами организаций Витебского региона // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2024. № 1 (47). С. 122-140.
64. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2023. 320 с.
65. Карташова Л.В., Мусимович М.В. Управление человеческими ресурсами: глобальные вызовы и возможности // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11, № 1. С. 13-32.
66. Квагинидзе В.С., Поповская М.Н., Чупейкина Н.Н. Управление персоналом в современных условиях // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № S3. С. 159-166.
67. Кови С.Р. Семь навыков высоко эффективных людей: Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
68. Коломыцева О.Ю. Совершенствование управления экономической безопасностью промышленных предприятий в условиях цифровизации на основе развития вовлеченности персонала // Теория и практика

- сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 10-14.
69. Коломыцева О.Ю., Плотников В.А. Специфика обеспечения экономической безопасности предприятий в условиях цифровизации экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 5-1 (119). С. 75-83.
70. Колотилов Ю., Воеводин И., Ковалёв А. Метод принятия решений по определению относительного риска работоспособности участков энергетической системы // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. 2021. № 2. С. 20-28.
71. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: измерительная концепция и измеряющие методики. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. 251 с.
72. Коновалова В.Г. HR-аналитика: достигнутые результаты, потенциальные возможности и условия их использования // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6, № 1. С. 5-11.
73. Коробкин А.И., Рябых Н.Е. Методика проведения аудита кадровой безопасности предприятия и способы повышения эффективности кадровой безопасности предприятия // Управленческий учет. 2023. № 12-1. С. 164-172.
74. Космина Е.Г. Мотивация персонала в условиях кризиса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 6-2. С. 62-65.
75. Кравченко Е.Ю., Болотова И.С., Крутиков М.М. Влияние цифровой трансформации на эффективное управление человеческими ресурсами организации: актуальные направления и стратегический аспект // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 1 (104). С. 100-112.

76. Красова Е.В. Измерение и оценка человеческих ресурсов в информационной экономике: содержательно-методический аспект // *π-Economy*. 2024. № 6. С. 145–164.
77. Крохичева Г.Е., Архипов Э.Л., Виноградова М.А., Деточка Д.Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности // *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2016. № 8 (3). С. 41.
78. Круглов Д.В., Плотников В.А., Резникова О.С. Внутрифирменная мобильность как фактор качества трудовой жизни работников: специфика проявления в условиях экономической турбулентности // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2024. № 6. С. 132-143.
79. Кудрявцева Е.И. Когнитивная экономика и когнитивный менеджмент: новая концепция управления человеческими ресурсами // *Управленческое консультирование*. 2014. № 4 (64). С. 62-69.
80. Кузнецова Н.В., Тимофеева А.Ю. Проблемы и инструментарий выявления угроз кадровой безопасности региона // *Экономика региона*. 2016. № 4. С. 1123-1134.
81. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика: монография. Москва: Инфра-М, 2012. 112 с.
82. Курбанов А.Х., Порвадов М.Г. Современные угрозы экономической безопасности России // *Научные проблемы материально-технического обеспечения Вооруженных Сил Российской Федерации*. 2018. № 1 (7). С. 115–121.
83. Ли М. Региональная дифференциация и ее связь с экономической безопасностью // *Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии*. 2023. № 3. С. 9-13.
84. Лихацкий В.И. Научные принципы кадрового менеджмента // *Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики*. 2010. № 3 (29). С. 18-28.

85. Масленникова Е.В. Человеческие ресурсы в условиях экономической турбулентности // Общество, экономика, управление. 2018. № 2. С. 84-88.
86. Масленникова И.А. Сущность и значение стратегии управления человеческими ресурсами // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 21-1. С. 64-68.
87. Махмудова И.Н. Оценочные персонал-технологии: практика управления: монография. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. 436 с.
88. Мешкова И.В. Кадровая безопасность как концепт кадровой политики в условиях социальных изменений // Миссия конфессий. 2020. Т. 9, № 8 (49). С. 883-887.
89. Мисникова Л.В. Индикаторы достойного труда как инструментальной оценки кадровой безопасности // Труд. Профсоюзы. Общество. 2023. № 4 (82). С. 38-42.
90. Мониторинг соответствия профессионального образования потребностям рынка труда / С.Д. Валентей, П.В. Зрелов, В.В. Кореньков [и др.] // Общественные науки и современность. 2018. № 3.
91. Морозов М.А., Морозов М.М. Цифровые компетенции персонала как инструмент повышения инновационности предприятия // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2022. № 2 (398). С. 292-298.
92. Мохамд А.А. Управление персоналом в цифровой экономике // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 5. С. 697-708.
93. Мясников Н.Д. Развитие инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами в России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 6, № 2 (155). С. 140-146.
94. Назаров П.В., Редькина Т.М., Смирнов А.А. Управление процессом обеспечения экономической безопасности РФ при интеграционном

- взаимодействии в условиях ограничений // Журнал правовых и экономических исследований. 2023. № 4. С. 22-25.
95. Нестик Т.А. Социальный оптимизм россиян в условиях кризиса: результаты лонгитюдного исследования // Психологический журнал. 2023. Т. 44, № 3. С. 5-17.
96. Николаев Н.А. Методический подход к определению конкурентоспособности персонала предприятия // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 1 (127). С. 143-149.
97. Николаев Н.А. Персонифицированное развитие эффективно-ориентированных отношений работников производственных предприятий // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-2 (141). С. 121-129.
98. Норцев К.Г., Плотников В.А. Производственная структура экономики и ее изменение под влиянием санкций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 2 (56). С. 5-9.
99. Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Стратегическое управление персоналом в условиях трудodefицитной конъюнктуры на рынке труда // Экономика труда. 2023. Т. 10, № 11. С. 1719-1738.
100. Оборин М.С. Направления формирования цифровых компетенций персонала крупных компаний // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2021. № 6. С. 163-185.
101. Огороков А.В., Вертакова Ю.В. Оптимальный размер команды в коммерческих и некоммерческих организациях // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 4. С. 1281-1290.
102. Пархомчук М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2010. № 3. С. 13-17.

103. Петров А.Н. Современная модель стратегического менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-1 (103). С. 12-20.
104. Петров А.Н., Назаров Д.О. Новые тренды развития теории стратегического менеджмента // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2024. № 4 (70). С. 83-88.
105. Пирогова О.Е. Проблемы оценки человеческого потенциала торговых предприятий // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 1 (35). С. 19-23.
106. Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 448 с.
107. Плотников А.В. Моделирование форм проявления кризиса в национальной экономике под воздействием неэкономического шока (на примере кризисов в России 2020 и 2022 годов) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 5-2. С. 194-199.
108. Плотников В.А. Особенности стратегического управления организациями в условиях современного санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (48). С. 547-551.
109. Плотников А.В. Проблемы устойчивости российской экономики в условиях макроэкономических шоков // Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: материалы международной научно-практической конференции, Тамбов, 24 ноября 2022 года. Тамбов: Изд. дом «Державинский», 2022. С. 188-191.
110. Плотников А.В., Плотников В.А. Экономика региона в условиях политико-экономической турбулентности: устойчивость и экономическая безопасность. СПб.: Изд-во СПбУТУиЭ, 2024. 95 с.
111. Плотников А.В., Харламов А.В. Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор

- экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 50-58.
112. Плотников В.А. Новое индустриальное общество и ноономика: истоки, реальность, грядущее // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С. Ю. Витте. 2022. Т. 1, № 4. С. 136–144.
113. Плотников В.А. Перспективы экономического развития в условиях постнормальности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6 (138). С. 15-21.
114. Плотников В.А. Структурные трансформации российской экономики под воздействием шоков и национальная экономическая безопасность // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1 (52). С. 15-25.
115. Плотников В.А. Транснациональные цепочки создания ценности и глобальные механизмы ценообразования: взгляд теоретика // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 2 (134). С. 7-13.
116. Плотников В.А., Вертакова Ю.В. Устойчивость развития российской промышленности в условиях макроэкономического шока и новая промышленная политика // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 10. С. 1037–1050.
117. Погосян А.Э., Кормилицын К.О., Боркова Е.А. Формирование привлекательности рабочих мест в условиях цифровой экономики // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 7. С. 1311-1324.
118. Построение эффективной системы управления человеческими ресурсами IT-компании в условиях ковидных ограничений / Е.А. Багрова, Ю.С. Валеева, А.М. Найда [и др.] // Российский экономический интернет-журнал. 2021. № 4.
119. Потемкин В.К. Человекоориентированное управление предприятиями: от эмпирических оценок к системной работе // Телескоп: журнал

- социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 2 (10). С. 6-14.
120. Прасолов В.И. Проблемы экономики России в условиях санкционных ограничений и импортозамещения // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 4.
121. Применение цифровых технологий для адаптации и наставничества на предприятиях (на материалах ООО «Газпром трансгаз Томск») / Е.А. Горбашко, Д.И. Бакало, А.С. Поликарпова, Г.А. Мазур // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 5 (149). С. 78-85.
122. Регионы РФ: пространственные аспекты развития ресурсной базы АПК / М.Н. Антропов, Д.А. Арьянова, Е.В. Аюшеева [и др.]. Улан-Удэ: Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р. Филиппова, 2024. 221 с.
123. Редькина Т.М., Фирова И.П., Погодина В.В. Новый вектор обеспечения экономической безопасности РФ // Наука и бизнес: пути развития. 2023. № 10 (148). С. 104-106.
124. Резанович Е.А., Горшенин В.П. Обучение персонала как средство преодоления экономического кризиса на предприятии // Фундаментальные исследования. 2015. № 12-5. С. 1041-1045.
125. Резникова О.С., Цыганкова И.В., Шаповалова И.М. Цифровизация трудовых процессов и их влияние на экономическую безопасность // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 5-2 (137). С. 107–112.
126. Резникова О.С., Шаповалова И.М. Составляющие системы управления человеческими ресурсами в рамках экономической безопасности организации в сфере гостеприимства // Век качества. 2023. № 1. С. 146-158.
127. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.

128. Рогатин С.И., Фролов А.О. Санкции и их воздействие на военно-экономический потенциал // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 3 (53). С. 14–17.
129. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети. М.: URSS ЛЕНАНД, 2015. 357 с.
130. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1989. 316 с.
131. Самайбекова З.К. Взаимосвязь организационных структур со стратегией управления персоналом предпринимательской структуры // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 1 (145). С. 128-133.
132. Сапунов А.В., Фролова А.В. Современная практика управления российскими и зарубежными компаниями // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (53). С. 579-582.
133. Сафиуллина А.И. Современные подходы к определению понятия «кадровая безопасность» // Меридиан. 2020. № 1 (35). С. 102-104.
134. Симарова И.С., Алексеевичева Ю.В., Жигин Д.В. Цифровые компетенции: понятие, виды, оценка и развитие // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 2. С. 935-948.
135. Симонин П.В., Богачева Т.В., Граба С.В. Инновационное управление человеческими ресурсами и трудовыми отношениями в бизнес-среде // Вестник Евразийской науки. 2020. № 2.
136. Сирота Н.М. Глобальная турбулентность и трансформация мироустройства // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 2 (140).
137. Скоблякова И.В. Кадровая безопасность и воспроизводство человеческого капитала в условиях формирования новой волны инновационного цикла. Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации: тринадцатые Ходыревские

- чтения: сборник материалов национальной научно-практической конференции. Курск, 2019. С. 384-387.
138. Смешко О.Г., Плотников В.А., Вертакова Ю.В. Перспективы российской экономики: новые вызовы экономической безопасности и перестройка государственного управления // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 6. С. 524-537.
139. Соколова Л.Г., Оглоблин В.А. Оценка результатов кадрового менеджмента в условиях функционирования системы управления персоналом // Baikal Research Journal. 2016. Т. 7, № 3. С. 18.
140. Соловейчик К.А., Соусов В.Е., Аркин П.А. Государственное управление социально экономическими процессами содействия инновационно-технологическому развитию промышленности (на примере Санкт-Петербурга) // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1. С. 46-56.
141. Солодухин К.С. Постановка системы сбалансированных показателей в стейкхолдер-компаниях // Контроллинг. 2009. № 30. С. 64-69.
142. Социально-экономическое положение России: январь-июль 2025 года / Росстат. М., 2025. 338 с.
143. Степанова Ю.Н., Кузнецов С.А. Факторы, влияющие на управление человеческими ресурсами в условиях инновационного развития // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2021. № 1 (73). С. 12-21.
144. Столбов М.М. Трансформация системы мотивации персонала производственных предприятий в условиях экономической турбулентности: новые подходы и инструменты // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. № 2. С. 80-86.
145. Стрих Н.И., Фомин А.А. Проблемы и подходы к управлению кадровой безопасностью в современных условиях // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2024. Т. 12. № 1 (64). С. 120-132.

146. Стрих Н.И., Фомин А.А. Управление человеческими ресурсами в условиях инновационной экономики на основе современных моделей // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-2. С. 130-138.
147. Третьяков О.В. Концептуальные основы антикризисного управления персоналом компании в условиях экономической турбулентности внешней среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12, № 4А. С. 85-98.
148. Третьяков О.В., Назарова Е.А. Составные элементы человеческого потенциала компании с позиции управления персоналом // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 5-2 (137). С. 157-161.
149. Трещевский Ю.И., Кособуцкая А.Ю., Кларисс М.Ф. Анализ и прогнозирование влияния экономических санкций на российскую экономику в краткосрочном периоде – экономико-статистический и экспертный подходы // Теоретическая экономика. 2022. № 10. С. 132-147.
150. Турчинов А.И. Образование и кадровая безопасность как факторы устойчивого развития России в условиях глобализации // Известия Российской академии образования. 2012. № 2 (22). С. 5-12.
151. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
152. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности: монография / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2021. 248 с.
153. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.
154. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002.

155. Фокин Н.И. Повышение квалификации менеджеров в управлении безопасностью человеческого ресурса образовательного учреждения // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. 2010. № 1. С. 75-80.
156. Фомин А.А. Кадровая безопасность в промышленности // Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения. Материалы всероссийской научно-практической конференции. СПб., 2024. С. 324-327.
157. Фомин А.А. Кадровое обеспечение и экономическая безопасность в современных условиях // Современная экономика: глобальные тренды и приоритеты устойчивого развития: электронный сборник трудов VI Национальной научно-практической конференции, посвященной 30-летию факультета «Экономика и менеджмент», 23 ноября 2023 г., Санкт-Петербург. СПб.: ФГБОУ ВО ПГУПС, 2023. С. 295-299.
158. Фомин А.А. Модели управления персоналом в цифровой экономике // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 2. С. 14-18.
159. Фомин А.А. Специфика управления человеческими ресурсами в условиях социально-экономической турбулентности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 4. С. 159-162.
160. Фомин А.А. Факторы неустойчивости кадрового обеспечения организаций промышленности в условиях турбулентности // Экономика и управление в машиностроении. 2025. № 4. С. 47-50.
161. Фомин А.А., Шамина О.А. Специфика мотивации персонала при реализации стратегии организации (на примере печатных СМИ) // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: Сборник научных статей 13-й Всероссийской научно-практической конференции (21-22 сентября 2023 года). Курск: Университетская книга, 2023. С. 406-410.

162. Фрик О.В. Теоретические аспекты культуры делегирования полномочий в организации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2024. № 3 (61). С. 30-36.
163. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.
164. Хачатрян Ш.А. Кадровая безопасность как важная составляющая обеспечения экономической безопасности современного предприятия. Будущее науки-2019: сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции. Курск, 2019. С. 428-432.
165. Хорев А.И., Горковенко Е.В., Платонова И.В. Управление кадровой безопасностью организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 11-1. С. 181-184.
166. Цветкова И.И., Сиволап А.В. Кадровая безопасность региона в условиях цифровизации // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: сборник научных трудов VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Симферополь, 2021. С. 324-327.
167. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 3. С. 390-420.
168. Цехомский Н.В. Инвестиционная поддержка промышленного развития в условиях санкций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2022. № 4 (54). С. 5–9.
169. Чебенева О.Е., Аслаханова С.А., Троска З.А. Исследование стратегий управления человеческими ресурсами предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 3, № 1 (154). С. 28-34.
170. Чевтаева Н.Г., Окунева Т.В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой // Вестник Южно-

- Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2023. № 1. С. 81-88.
171. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах / под ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2025. 290 с.
172. Чернышов В.К. Использование метода анализа иерархий при разработке системы поддержки принятия решений по замене сетевого оборудования // Шаг в науку. 2024. № 1. С. 90-95.
173. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? // Кадры предприятия. 2003. № 2. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2003/2/519.html>.
174. Шайдуллин А.И. Влияние сетевых эффектов на цифровые платформы: теоретические положения и эмпирический анализ // Российский журнал менеджмента. 2024. № 3. С. 401-429.
175. Шалимов И.В. Особенности инновационного управления человеческими ресурсами в современных условиях // Трансформация процессов управления: менеджмент и инновации, цифровизация и институциональные преобразования. Сборник материалов международной научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 429-434.
176. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
177. Ши Д. Ограничения системы управления талантами в IT-подразделениях китайских энергетических компаний // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 2 (140). С. 131-136.
178. Ширинкина Е.В. Драйверы развития рынка труда в цифровой экономике // Экономика и менеджмент систем управления. 2019. Т. 29, № 3. С. 71-79.
179. Ширинкина Е.В. Необходимость адаптации человеческих ресурсов (HR) и обучающих процессов к условиям неопределенности и

- турбулентности // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. № 1. С. 102-108.
180. Шульгина Ю.В., Вертакова Ю.В., Мальцева И.Ф., Плотников В.А. Трансформация организации труда и социально-трудового мониторинга в условиях перехода на удаленную работу // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 11. С. 97-102.
181. Щербина В.В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами // Социологические исследования. 2003. № 7.
182. Юсуфова А.М. Шоки внешней среды и жизнеспособность организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2020. № 3. С. 23–26.
183. Юсуфова А.М. Экономическая безопасность предприятий: подходы к обеспечению в условиях современной политико-экономической турбулентности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 188-193.
184. Ягунова Н.А. Технологический суверенитет Российской Федерации, как основа национальной безопасности // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 3 (57). С. 5-8.
185. Ягунова Н.А., Фомин А.А. Кадровое обеспечение экономической безопасности // Материалы международного экономического форума «Обеспечение экономического суверенитета России в условиях становления многополярного мира» (09-10.04.2024 г.). М.: ИПР РАН, ВУ МО РФ, ФУ, 2024. С. 485-490.
186. Яркова Т.М. Современные подходы обеспечения кадровой безопасности организаций в России // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 3. С. 731-742.
187. Becker V.E., Huselid M.A. Strategic human resources management: Where do we go from here? // Journal of Management. 2006. Vol. 32 (6). P. 898-925.
188. Cascio W.F. Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. N.Y.: McGraw-Hill, 2015. 768 p.

189. Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance // *Personnel Psychology*. 2006. Vol. 59 (3). P. 501-528.
190. Dudin M.N., Frolova E.E. The balanced scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation // *Asian Social Science*. 2015. Vol. 11, № 3. P. 282-288.
191. Ferrari A. *Digital Competence in practice: An analysis of frameworks*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012. 95 p.
192. Fitz-enz J. *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. N.Y.: AMACOM, 2009. 337 p.
193. Golov R.S., Kostygova L.A. Localization of machine production in Russia: progress and prospects // *Russian Engineering Research*. 2023. Vol. 43, № 8. P. 1041–1043.
194. Gooderham P.N., Mayrhofer W., Sinha P.N., Zheng C.S., Brewster C. Continuity and change in national HRM – an overview and future research agenda // *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. P. 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2548041>
195. HeadHunter. Статистика рынка труда России. URL: <https://stats.hh.ru> (дата обращения: 11.05.2025).
196. Huselid M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance // *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38 (3). P. 635-672.
197. Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review // *Psychological Bulletin*. 2001. Vol. 127 (3). P. 376–407.
198. Marler J.H., Boudreau J.W. An evidence-based review of HR Analytics // *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28 (1). P. 3-26.
199. Natsir I., Ode H., Irfana T., Pulungan D., Sihite M. An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and

- Effectiveness // *International Journal of Economics*. 2024. Vol. 3. P. 1089-1097.
200. Paauwe J., Farndale E. *Strategy, HRM, and performance: A contextual approach*. Oxford University Press, 2017. 237 p.
201. Piwowar-Sulej K., Wawak S., Tyrańska M., Zakrzewska M., Jarosz S., Sołtysik M. Research trends in human resource management. A text-mining-based literature review // *International Journal of Manpower*. 2023. Vol. 44 (1). P. 176–196.
202. Rasmussen T., Ulrich D. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad // *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44 (3). P. 236-242.
203. *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute, 2018. 84 p.
204. *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. 2023. 296 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.
205. van Laar E., van Deursen A.J.A.M., van Dijk J.A.G.M., de Haan J. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review // *Computers in human behavior*. 2017. № 72. P. 577-588.
206. Wright P.M., McMahan G.C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management // *Human Resource Management Journal*. 2011. Vol. 21 (2). P. 93-104.

Список сокращений и условных обозначений

ИС	– индекс согласованности;
МАИ	– метод анализа иерархий;
ОС	– отношение согласованности;
УЧР	– управление человеческими ресурсами;
ЦП	– цифровая платформа;
ЧР	– человеческие ресурсы;
HR	– human resources (англ.), т.е. человеческие ресурсы;
HRMS	– human resources management system (англ.), т.е. система управления человеческими ресурсами.

Приложения

Характеристики человеческих ресурсов в контексте управления ими⁹

«Человеческие ресурсы» – довольно сложный феномен. В широком понимании это – люди, собственно персонал организации, занятые в ней работники (включая, кстати, и менеджеров, которые также являются наемными работниками, выполняющими специфические управленческие функции). В более узком понимании, под человеческими ресурсами можно понимать совокупность знаний, навыков, опыта и потенциала сотрудников организации. То есть, это – не собственно люди, но их свойства, которые могут продуктивно использоваться для достижения целей организации.

Человеческие ресурсы являются основным движущим фактором, определяющим успех компании. ЧР включают в себя как текущий персонал (лиц, трудоустроенных в организации), так и потенциальных работников, которые могут быть привлечены в будущем (в том числе в нестандартных, нетрадиционных форматах, например по договорам подряда или как самозанятые граждане). Человеческие ресурсы не ограничиваются только трудозатратами, которые обусловлены трудовой активностью персонала; они также включают в себя мотивацию, удовлетворенность работой, командный дух и другие нематериальные аспекты, связанные с персоналом, которые

⁹ Материалы данного приложения разработаны в соавторстве с Плотниковым В.А., что нашло отражение в публикации: Плотников В.А., Фомин А.А. Человеческие ресурсы: сущностные характеристики и управленческая специфика // Государство и рынок в контексте противостояния западно-европейской и евразийской хозяйственных систем. Сборник научных статей по итогам выполнения инициативной НИР СПбГЭУ (рег. № в ЦИТИС 125012000490-8) и научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов факультета экономики и финансов, 22 апреля 2025 г., СПбГЭУ. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2025. С. 96-102.

вливают на производительность и эффективность его работы, на вклад в достижение целей организации.

Как и любыми активами, человеческими ресурсами необходимо управлять. Это позволяет повысить отдачу от них, обеспечить их эффективное использование и развитие. Таким образом, управление человеческими ресурсами (УЧР) является важной частью менеджмента любой организации. При этом, УЧР обладает некоторыми особенностями, определяемыми их природой, которые приводят к формированию отличий между УЧР и менеджментом в других сферах, в частности:

1) акцент на развитии. В отличие от иных ресурсов, в частности – материальных и финансовых, ресурсы человеческие могут очень быстро изменять свои характеристики (как улучшаться со временем, так и деградировать), что определяется не только общесистемными факторами внешней среды, но и целенаправленным воздействием на них со стороны менеджеров. В этой связи, УЧР требует акцента на обучении и развитии персонала, которые включают в себя не только профессиональное обучение и формирование новых (что особенно важно в цифровую эпоху) компетенций, но и развитие личностных качеств сотрудников, которые создают потенциал для роста отдачи от них. В результате, системы УЧР приобретают свойства, присущие системам стратегического менеджмента;

2) учет социальных, экономических и психологических мотивов, присущих поведению сотрудников. Эти аспекты довольно сложно формализовать, что придает слабоформализованный характер УЧР в целом, что затрудняет цифровизацию соответствующих функций. Эффективное УЧР не может быть построено исключительно на типовых инструментах, т.к. оно включает в себя создание условий для высокой мотивации и вовлеченности сотрудников в процессы деятельности организации, формирования у них чувства сопричастности, что требует выявления и понимания индивидуальных потребностей и ожиданий отдельных работников;

3) стимулирование коммуникаций. Эффективный менеджмент требует наличия обратных связей, учет информации от которых позволяет адаптировать процессы управленческого воздействия к конкретной ситуации и динамике ее изменения. В этой связи, УЧР требует активной коммуникации между менеджерами и сотрудниками, а также между сотрудниками, выполняющими совместно те или иные задачи. Открытые и развитые каналы коммуникаций, их постоянное развитие и адаптация (в том числе – путем цифровизации) к изменяющимся условиям способствуют не только более эффективному достижению целей организации (операционный аспект), но и лучшему пониманию сотрудниками целей и задач компании, ее ценностей и принципов развития (ценностно-концептуальный аспект), что придает функционированию организации дополнительную устойчивость;

4) синхронизация самооценки персонала и его оценки со стороны менеджмента. Человеческие ресурсы являются активными ресурсами, не в полной мере управляемыми со стороны менеджмента организации, люди в организациях могут демонстрировать отклоняющееся от заданной модели поведение, что может негативно сказаться на достижении заданных показателей их результативности. В этой связи требуется проведение регулярной оценки результатов работы сотрудников и разъяснение им причин предпринимаемых со стороны менеджмента санкций / вознаграждений. Это помогает выявлять скрытые резервы роста эффективности человеческих ресурсов, а также формировать в организации атмосферу доверия.

Раскрытая выше специфика УЧР определяется особенностями природы человеческих ресурсов, которые довольно многообразны. Но, в то же время, можно выделить следующие, наиболее существенные черты:

- высокая изменчивость. В силу того, что характеристики персонала неотделимы от их носителей (людей), которым свойственно осознанное поведение и сознательный выбор тех или иных действий, развитие человеческих ресурсов происходит очень быстро вследствие обучения, приобретения нового опыта, текучести кадров (замена одних сотрудников на

других), изменений в мотивации и др. Следствием этого является необходимость проведения систематического мониторинга персонала и подстройки параметров системы УЧР организации под его изменившиеся характеристики;

- нематериальность человеческих ресурсов. Если рассматривать их в контексте «узкого» понимания, данного нами выше, то человеческие ресурсы – это набор свойств их носителей (людей), эти свойства (знания, опыт, навыки и др. характеристики сотрудников) сложно измерить, а даже если это удастся сделать – результаты такого рода измерений носят субъективный характер или могут допускать субъективную интерпретацию. Это снижает «строгость» процессов УЧР, не позволяет достичь высокого уровня цифровизации этих процессов и делает эффективность УЧР существенно зависящей от контекста;

- уникальность отдельных единиц человеческих ресурсов. Эти ресурсы с трудом поддаются унификации и стандартизации, которые возможны лишь в случае простых видов работ с низкой эффективностью, которые в перспективе могут быть автоматизированы и роботизированы. Каждый сотрудник по-своему уникален, что определяется не только его компетентностью, способностями, мотивацией и т.д., но и личными качествами могут существенно различаться. Исходя из принципа необходимого разнообразия У.Р. Эшби, это требует, при реализации УЧР, учитывать эту уникальность, что делают подсистему УЧР более сложной, по сравнению с другими подсистемами менеджмента организации.

Столь разнообразные свойства человеческих ресурсов приводят к тому, что управление ими может выстраиваться с использованием различных парадигм, в рамках которых акцент делается на той или иной их стороне (аспекте). Понятие «человеческие ресурсы» в рамках этих альтернативных парадигм может трактоваться по-разному. В частности, на практике получили распространение:

1. Экономический подход. Он является традиционным в экономике (как в экономической теории, так и в практике хозяйствования): человеческие

ресурсы рассматриваются как один из факторов производства, следовательно, в УЧР основное внимание уделяется варьированию структуры и количества персонала с целью достижения максимальной факторной производительности;

2. Социологический подход. Людям свойственна тяга к социальной организации, которая проявляется через формирование групп и выстраивание взаимодействия внутри и между ними. Этот групповой подход хорошо коррелирует с организационными структурами компаний, где такого рода группы формируются намеренно, при этом, помимо общих целей и задач, а также содержательных характеристик деятельности членов этих групп, с точки зрения социологии, в группах формируются собственные нормы, ценности, культура, которые влияют на поведение сотрудников и эффективность организации. УЧР должно быть синхронизировано с процессами групповой внутриорганизационной динамики;

3. Психологический подход. Каждый человек обладает индивидуальными особенностями мировосприятия, оценки окружающего мира и самооценки, поведенческими характеристиками и т.д. То есть, отдельные единицы человеческих ресурсов – это индивидуумы с уникальными мотивациями, потребностями и личностными качествами, которые должны учитываться в УЧР;

4. Стратегический подход. Он сформировался сравнительно недавно, по мере становления стратегического управления как самостоятельной области теории менеджмента и практики управления организациями, дополнительный импульс распространению этого подхода придало появления концепции человеческого капитала, в рамках которой персонал рассматривается как самовозрастающий актив. В стратегическом управлении организациями человеческие ресурсы рассматриваются как ключевой долгосрочный актив, способствующий достижению долгосрочных целей компании, а также формированию, развитию и удержанию ее конкурентных преимуществ. В этой

связи, одной из основных задач УЧР становится удержание персонала и управление талантами.

Рассмотренные выше характеристики человеческих ресурсов в контексте управления ими определяют выбор приемов и инструментов УЧР, которые имеют общее методологическое единство, но дифференцированы в зависимости от стадии УЧР (подбор и отбор персонала; его обучение и развитие; управление текущей деятельностью персонала и его производительностью; оценка и вознаграждение персонала; формирование, развитие и поддержание корпоративной культуры).

УЧР является ключевым аспектом успешного менеджмента в любой организации; для достижения его высокой эффективности необходимо понимание специфики человеческих ресурсов и особенностей выбора методов управления ими. Особенно важными становятся эти положения в условиях трансформаций и нестабильности внешней среды организаций, а также в стратегической перспективе, что приводит к тому, что УЧР становится неотъемлемой частью эффективного стратегического управления развитием организаций.

Рейтинг российских HRM-систем, 2025 г.

Ранг	Система	Функции управления персоналом			Функции контроля рабочего времени			Функции оценки и развития персонала				HR-аналитика	Функции рекрутинга						Безопасность						Масштабируемость		
		Единая база сотрудников	Визуализация оргструктуры	Управление кадровыми изменениями	Автоучет рабочего времени	Интеграция с системами контроля доступа	Фиксация опозданий и переработок	Оценка компетенций	Форм. индив. планов развития	Аттестация сотрудников	Встроенное обучение		База кандидатов	Автоподбор	Интеграция с job-порталами	Планирование интервью	Оценка кандидатов	Аналитика по воронке найма	Разграничение прав доступа	Многофакторная аутентификация	Шифрование данных	Аудит действий	DLP	Резервное копирование		Защита от внешних атак	
1	SimpleOne HRMS	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
2	Talantix	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
3	Saby HRM	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да

Ранг	Система	Функции управления персоналом			Функции контроля рабочего времени			Функции оценки и развития персонала				HR-аналитика	Функции рекрутинга						Безопасность						Масштабируемость	
		Единая база сотрудников	Визуализация оргструктуры	Управление кадровыми изменениями	Автоучет рабочего времени	Интеграция с системами контроля доступа	Фиксация опозданий и переработок	Оценка компетенций	Форм. индив. планов развития	Аттестация сотрудников	Встроенное обучение		База кандидатов	Автоподбор	Интеграция с job-порталами	Планирование интервью	Оценка кандидатов	Аналитика по воронке найма	Разграничение прав доступа	Многофакторная аутентификация	Шифрование данных	Аудит действий	DLP	Резервное копирование		Защита от внешних атак
4	«Битрикс24 Enterprise HRM»	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да
5 : 6	VK People Hub Talent	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да
5 : 6	«Поток»	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да

Ранг	Система	Функции управления персоналом			Функции контроля рабочего времени			Функции оценки и развития персонала				HR-аналитика	Функции рекрутинга						Безопасность						Масштабируемость		
		Единая база сотрудников	Визуализация оргструктуры	Управление кадровыми изменениями	Автоучет рабочего времени	Интеграция с системами контроля доступа	Фиксация опозданий и переработок	Оценка компетенций	Форм. индив. планов развития	Аттестация сотрудников	Встроенное обучение		База кандидатов	Автоподбор	Интеграция с job-порталами	Планирование интервью	Оценка кандидатов	Аналитика по воронке найма	Разграничение прав доступа	Многофакторная аутентификация	Шифрование данных	Аудит действий	DLP	Резервное копирование		Защита от внешних атак	
7	K-Team	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
8	AMBER HRMS	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
9	Jinn (ex-AppRaise)	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да

Источник: исследование «Компьютерра», см.: <https://www.computerra.ru/312665/rejting-rossijskih-hrm-sistem-2025-top-10-reshenij-na-rynke/>.

Апробация методики формирования цифровых компетенций персонала организаций

Апробация методики проводилась на базе группы компаний радиоэлектронной отрасли, где цифровые компетенции персонала наиболее востребованы в силу технологической специфики производства. Исследование выполнено на базе ОАО «Авангард» и его дочерних и зависимых предприятий (АО «НИТИ-Авангард», ООО «НПО «РТТ», ООО «Авангард-ЭНЕРГО», ООО «Авангард-ТАКТ», ООО «Спортивный клуб «Авангард», ООО «Авангард-ТЕХСТ», ООО «Авангард-Трио»). Конкретные предприятия и подразделения, на базе которых проводилось исследование, из соображений конфиденциальности не раскрываются.

В ходе апробации были разработаны предложения по целевой модели цифровых компетенций; проведена диагностика текущего уровня цифровых компетенций персонала; выработаны предложения по формированию индивидуальных траекторий развития и обучения персонала. Результаты апробации оказались положительными, что подтверждается отзывами от руководства группы компаний, однако раскрыть их в полном объеме не представляется возможным, в силу конфиденциальности информации.

Тем не менее, в таблице В.1 приведены результаты оценивания среднего уровня цифровой компетентности сотрудников четырех подразделений до и после проведения рекомендованных комплексов мероприятий по повышению цифровой компетентности, что формирует уровень цифровой зрелости (оценивается Индексом цифровой зрелости – DMI). Оценка проводилась с использованием математических формул (2.3.1), (2.3.2), (2.3.3), (2.3.6), приведенных в тексте диссертации. Средний рост DMI составил по выборке около 13%.

Таблица В.1 – Результаты апробации методики формирования цифровых компетенций персонала организаций

Код подразделения	Начальное значение DMI	Конечное значение DMI
П1	0,52	0,60
П2	0,64	0,68
П3	0,58	0,73
П4	0,75	0,80
В среднем	0,62	0,70

Оценка возвратности инвестиций в формирование цифровых компетенций работников по формуле (2.3.4) не проводилась. Это связано с тем обстоятельством, что положительный экономический эффект от роста цифровой компетентности (оценивается параметрами: ΔP – прирост производительности и ΔE – снижение числа ошибок) проявляется не сразу, а спустя некоторое время, что требует проведения наблюдений и мониторинга в среднесрочном периоде.

Обзор трактовок категории «кадровая безопасность»¹⁰

Кадровая безопасность – важная для теории управления организациями категория, поэтому имеется довольно обширная литература, изучающая её. В то же время, официальной трактовки этой категории в Российской Федерации нет (в отличие от «национальной безопасности», «экономической безопасности», «информационной безопасности» и др.). Это приводит к разнообразию используемых трактовок. Рассмотрим наиболее типичные из них, которые базируются на различных подходах:

1. Кадровая безопасность как подсистема экономической безопасности. Исходя из такого подхода, кадровая безопасность, по сути, наследует все признаки экономической безопасности, сосредотачиваясь на тех угрозах и рисках организации, которые связаны с человеческими ресурсами. Приведем некоторые примеры:

- А.И. Коробкин и Н.Е. Рябых в своем исследовании говорят о «кадровом структурном элементе экономической безопасности организации» [73];

- Л.А. Илюхина утверждает: «Кадровая безопасность это ничто иное, как обеспечение экономической безопасности предприятия за счет снижения рисков и угроз, связанных с недоброкачественной работой персонала, его интеллектуальным потенциалом и социально-трудовыми отношениями в целом» [62];

- И.Г. Чумарин придерживается аналогичной точки зрения: «Кадровая безопасность – это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом» [173].

¹⁰ Разработано автором.

2. Деятельностно-управленческий подход. В рамках этого подхода акцент делается на целенаправленной деятельности (функции, процессе, задаче и т.п.) по обеспечению безопасности организации или иной экономической системы через работу с персоналом. Именно на этой деятельности по обеспечению кадровой безопасности, на ее содержании и особенностях делается основной упор. Приведем некоторые примеры:

- А.И. Хорев, Е.В. Горковенко и И.В. Платонова утверждают, что кадровая безопасность – это «защищенность персонала от внешних и внутренних угроз с целью обеспечения условий для эффективного персонал-менеджмента и, как следствие, высокого уровня конкурентоспособности организации» [165];

- Т.М. Яркова в своем исследовании «базируется на понимании кадровой безопасности как системы, которая берет истоки в организации, предупреждая, минимизируя и ликвидируя внутренние риски и угрозы с последующим влиянием на рынок труда и его безопасность, с учетом влияния внешних факторов, рисков и угроз» [186].

3. Социально-психологический и ресурсный подходы. В данном случае фокус смещается на качество человеческого потенциала, запас человеческого капитала организации, поведенческие реакции и мотивации персонала, лояльность сотрудников, корпоративную культуру и её субкультуры, психологический климат в коллективе и т.д. Человек, с присущими ему социально-психологическими и иными характеристиками, в рамках данного подхода рассматривается как ресурс достижения безопасности. Приведем некоторые примеры:

- Л.А. Ефимова утверждает: «Под кадровой безопасностью хозяйствующего субъекта следует понимать совокупность принципов, методов и нормативов работы с персоналом, административный контроль за соблюдением трудового законодательства, регулирование сферы найма кандидатов, защищенность от потенциальных и реальных угроз и рисков,

связанных с использованием, сохранением и развитием человеческого капитала, совершенствованием трудовых отношений и т.д.» [57];

- И.В. Мешкова исходит из «понимания кадровой безопасности государственного органа как состояния защищенности кадрового потенциала государственного органа, процессов его формирования, развития и востребованности, обеспечивающего стабильную деятельность государственного органа, дающего ему возможность эффективно функционировать в условиях динамичной и непредсказуемой внешней среды» [88];

- Л.В. Мисникова утверждает: «Организации заинтересованы иметь работников с высоким уровнем интеллекта, профессиональных компетенций, психофизиологических данных, а также обладающих мотивированностью к труду в данной организации. Все названные качества работников обеспечивают кадровую безопасность экономической деятельности организации» [89].

Проведенный краткий анализ позволяет сделать вывод, что в отечественной научной литературе пока что не сформировалось единого, общепринятого определения кадровой безопасности. Приводимые разными авторами трактовки охватывают широкий спектр вопросов – от защиты от злоумышленников из числа работников организации до компонента системы стратегического менеджмента, включающего управление рисками, развитие лояльности персонала, формирование человеческого капитала организации, создание ее долгосрочного потенциала конкурентоспособности и т.д.

Влияние квалификации на человеческие ресурсы¹¹

Для решения проблемы дефицита квалифицированных кадров в отраслях экономики с 1 января 2025 года началась реализация национального проекта «Кадры». В числе ключевых мероприятий нацпроекта – оценка квалификации, профессиональное обучение и переподготовка, совершенствование центров карьеры. В проведенном ВЦИОМ в 2025 году опросе оценивалась самооценка россиянами их профессионального уровня и мер по его повышению.

Четверо из десяти работающих россиян проходили профессиональную (пере)подготовку в последние три года, это в 1,3 раза больше, чем в 2005 году (43% и 34% соответственно). Прирост произошел преимущественно за счет доли тех, кто проходил курсы повышения квалификации по своей профессии или по новой специальности: российский рынок труда становится более чувствительным к квалификации, а сами работники – более адаптивными.

За последние 20 лет в общественном восприятии произошел сдвиг в представлениях о профессиональных навыках в сторону признания их роли как ключевого элемента карьеры, дохода и спроса на рынке труда:

- индекс влияния профессионально-квалификационных навыков на доходы демонстрирует умеренный рост с 50 пунктов в 2005 году до 57 пунктов в 2025 году;

- на фоне относительной стабильности доходного компонента влияние профессиональных навыков на карьеру возрастает более устойчиво. Соответствующий индекс вырос с 50 пунктов в 2005 году до 61 пункта в 2025 году;

- максимальный прирост демонстрирует индекс востребованности профессиональных навыков: с 64 до 76 пунктов за период с 2005 по 2025 год.

¹¹ Источник: опрос ВЦИОМ, см.: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kadry-dlja-rastushchei-ehkonomiki#_ftn4.

Все федеральные округа испытывают кадровый голод. Анализ интегрального и компонентных индексов позволяет выявить устойчивые территориальные различия в восприятии роли профессионально-квалификационных навыков на рынке труда. Данные охватывают четыре ключевых измерения: влияние навыков на доходы, на карьеру, востребованность навыков, а также сводный интегральный индекс, отражающий обобщенное значение этих факторов. Эти результаты отражены на рисунке Д.1.



Рисунок Д.1 – Анализ влияния профессиональных навыков работников в разрезе федеральных округов

Наивысшие значения интегрального индекса (67 п.) зафиксированы в двух зонах – Москве / Санкт-Петербурге и Дальневосточном федеральном округе (ДФО), однако характер их лидерства различен:

- в Москве и Санкт-Петербурге наблюдается высокая оценка влияния навыков как на доходы (64 п.), так и на карьеру (65 п.), что типично для зрелых, конкурентных и институционально сложных рынков труда;

- в ДФО высокий интегральный показатель достигается за счет максимальной оценки спроса на квалификацию (78 п.) и высокого карьерного эффекта (66 п.) при умеренном уровне влияния навыков на доход (57 п.). Это может указывать на дефицит квалифицированных кадров и высокую чувствительность региона к профессиональной подготовке, быстрые карьерные лифты.

Следом за лидерами идут Приволжский и Центральный федеральные округа с интегральным значением 66 пунктов. Для них характерен баланс между всеми тремя компонентами, связь между навыками, доходом и карьерной динамикой довольно стабильная. Южный (65 п.), Северо-Кавказский (64 п.) и Сибирский (63 п.) федеральные округа можно отнести к группе среднего уровня. Здесь навыки признаются значимыми, однако эффект их капитализации слабее, особенно в доходном аспекте. Северо-Западный (62 п.) и Уральский федеральный округ (61 п.) демонстрируют наименьшие значения по всем параметрам, особенно по влиянию на доходы (55 и 49 пунктов, соответственно), при этом в Уральском федеральном округе отмечен максимальный разрыв между спросом и доходностью (26 пунктов, в Москве и Санкт-Петербурге этот разрыв в три раза ниже – 9 пунктов).

Наибольшую отдачу от профессиональных навыков сегодня получают миллениалы (интегральный индекс 66-69 п.), они находятся в зрелом трудоспособном возрасте, активнее конкурируют на рынке за счет опыта по сравнению с зумерами и, вероятно, обладают более релевантным накопленным квалификационным капиталом по сравнению со старшими поколениями. Мужчины в большей степени, чем женщины, ощущают, что профессиональные навыки конвертируются в доход и карьерный рост, имеют рыночную значимость. Это может быть связано как с гендерным разрывом в возможностях карьерной реализации, так и с разницей в профессиональных траекториях: мужчины чаще заняты в сферах с четкой зависимостью дохода от квалификации (например, технические и управленческие профессии).