



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.1.7>

UDC 338.2
LBC 65.050

Submitted: 04.10.2023
Accepted: 01.12.2023

METHODOLOGICAL APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND BUILDING EFFECTIVE BUSINESS PROCESSES¹

Tatiana V. Kokuytseva

RUDN University, Moscow, Russian Federation

Abstract. The Fourth Industrial Revolution, the global coronavirus pandemic, and the evolution of generations influence changes in approaches to human resource management. The purpose of this study is to develop a human resource management mechanism that takes into account modern trends and features of human resource management. During the study, approaches to defining the term “mechanism” in the fields of economics and management were analyzed, and the authors definition was formulated. The features of human resource management in modern conditions are described, among which the increasing role of skills and recognition of the importance of human-centricity, the introduction of digital technologies, personnel shortages, the transformation of requirements for corporate culture, and the need for continuous training are of decisive importance. The possible influence of the identified features on the formation of a human resource management mechanism is shown. The most advanced approaches to human resource management in foreign companies are analyzed, which take into account modern trends and features (a skills-based management model, the introduction of digital technologies in human resource management, the introduction of a mentoring system, etc.). Based on the results of the study, an original management mechanism for human resource in the conditions of the digital transformation of the company was proposed, considering the identified management features.

Key words: management mechanism, human resource, digital transformation, business processes, skills.

Citation. Kokuytseva T.V. Methodological Approaches to Human Resource Management in the Conditions of Digital Transformation and Building Effective Business Processes. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2024, vol. 26, no. 1, pp. 82-93. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.1.7>

УДК 338.2
ББК 65.050

Дата поступления статьи: 04.10.2023
Дата принятия статьи: 01.12.2023

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ¹

Татьяна Владимировна Кокуйцева

Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. Четвертая промышленная революция, мировая пандемия коронавируса и эволюция поколений обуславливают необходимость изменения подходов к управлению человеческими ресурсами. Цель данного исследования – формирование механизма управления человеческими ресурсами, учитывающего современные тенденции и особенности в сфере управления человеческими ресурсами. В ходе исследования проанализированы подходы к определению термина «механизм» в сфере экономики и управления и сформулировано авторское определение. Описаны особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях, среди которых определяющее значение имеет повышение роли навыков и признание важности человекоцентричности, внедрение цифровых технологий, дефицит кадров, трансформация требова-

ний к корпоративной культуре и потребность в постоянном обучении. Показано возможное влияние выявленных особенностей на формирование механизма управления человеческими ресурсами. Проанализированы наиболее передовые подходы к управлению человеческими ресурсами в зарубежных компаниях, которые учитывают современные тренды и особенности (модель управления на основе навыков, внедрение цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами, внедрение системы наставничества и др.). В результате исследования предложен авторский механизм управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации компании, учитывающий выявленные особенности управления.

Ключевые слова: механизм управления, человеческие ресурсы, цифровая трансформация, бизнес-процессы, навыки.

Цитирование. Кокуйцева Т. В. Методические подходы к управлению человеческими ресурсами компании в условиях цифровой трансформации и построения эффективных бизнес-процессов // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2024. – Т. 26, № 1. – С. 82–93. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.1.7>

Введение

В настоящее время многие компании на фоне цифровой трансформации сталкиваются с проблемой управления человеческими ресурсами. Согласно данным исследования «HR-вызовы – 2022–2023», проведенного аналитиками разработчика HR-решений TalentTech, в числе трех основных задач руководителей по управлению человеческими ресурсами находятся: подбор, удержание и обучение персонала [Рынок труда ...]. Проблема подбора и дефицита кадров отмечена также на Петербургском международном экономическом форуме Президентом РФ в 2023 г. [Рынок труда ...]. В этих условиях как никогда важно повышать операционную эффективность. Согласно экспертному опросу, в 2022 г. это бизнес-приоритет 58 % компаний, тогда как на втором месте – цифровая трансформация [Рынок труда ...]. Для того, чтобы повысить эффективность, нужно сокращать затраты и увеличивать результативность работы, выстраивать систему эффективных бизнес-процессов. Большую роль в этом сыграет цифровая трансформация, требующая, безусловно, значительных вложений, но позволяющая повысить производительность труда и скорость принятия решений, а также сократить затраты на выполнение ряда рутинных бизнес-процессов.

Наращение проблем управления человеческими ресурсами обусловлено рядом факторов.

Во-первых, сегодня происходит формирование принципиально новой реальности и условий функционирования компаний ввиду последствий пандемии, макроэкономической

и геополитической турбулентности, научно-технического прогресса (Индустрия 4.0). Это обуславливает изменения и в требованиях людей – к рабочему графику, к корпоративной культуре, к рабочим местам и т. д. Складывается ситуация, когда решение проблем управления человеческими ресурсами с использованием старых, традиционных, инструментов и механизмов невозможно и нецелесообразно, что обуславливает постановку уже не только прикладной задачи, но и научной проблемы фундаментального характера. При этом научная проблема, в свою очередь, «является первоосновой механизма управления» [Евсеева, 2014], в данном случае – механизма управления человеческими ресурсами.

Во-вторых, численность молодых работников сокращается ввиду демографической ямы прошлых лет, эмиграции и т. д., а старшее поколение далеко не всегда в полной мере владеет современными цифровыми компетенциями. Цифровые технологии плотно вошли в жизнь людей, начиная только с поколения Y (то есть работников в возрасте от 45 лет и моложе), тогда как 40 % рабочей силы в Российской Федерации старше 45 лет и в этом возрасте сложнее осваивать новое.

В-третьих, сегодня происходит размывание профессиональных границ и формирование требований к набору навыков, нежели узко специализированных теоретических знаний в конкретной области. Так, например, согласно исследованию Deloitte, 63 % выполняемой текущей работы выходит за рамки основных должностных инструкций людей. 81 % говорит, что работа все чаще выполняется за пределами функциональных границ, а 36 % гово-

рят, что работа все чаще выполняется работниками за пределами организации, у которых вообще нет определенных рабочих мест [Moving ...]. Таким образом, рабочие места не определяют конкретные обязанности работника и уступают место гибким способам работы, а значит требуется пересмотр моделей управления человеческими ресурсами.

Для решения проблем управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации требуется совершенствование подхода к управлению и формирование современного механизма управления человеческими ресурсами, который бы учитывал современные тенденции и факторы, что является целью настоящего исследования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- уточнить терминологический аппарат исследования;
- выявить особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях;
- предложить механизм управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации и построения эффективных бизнес-процессов с учетом выявленных особенностей;
- сформулировать предложения по совершенствованию подходов к управлению человеческими ресурсами.

Методика исследования

Настоящее исследование основано на научных трудах российских и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами и цифровой трансформации компании, а также отчетах консалтингового агентства Deloitte, статьях Harvard Business Review и др. В ходе исследования применялись методы анализа и синтеза, метод научного обобщения, индукции и дедукции, системного анализа.

Результаты и обсуждение

При обосновании усовершенствованного механизма управления человеческими ресурсами необходимо уточнить терминологический аппарат. Различные подходы к определению термина «механизм управления» рассмотрены в работах таких ученых, как

А.Н. Пыткин, А.И. Хисамова [Пыткин и др., 2014], Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.В. Алешина [Мумладзе и др., 2014], М.Н. Петров [Петров, 2022], Д.А. Новиков [Механизмы управления, 2011], С.А. Евсеева [Евсеева, 2014] и др. Примеры определений сведены в таблицу 1.

Анализ подходов к определению термина «механизм управления» позволил сформулировать следующую дефиницию: механизм управления – это система, в которой происходит взаимодействие субъектов (управляющих элементов) с объектами (управляемые элементы) посредством целевых воздействий (управленческих решений) и комплекса инструментов (методов, методик, способов, средств) для получения запланированных результатов.

Для формирования усовершенствованного механизма управления человеческими ресурсами необходимо выявить особенности управления, характерные для современных условий, а далее определить, каким образом данные особенности могут быть учтены в новом механизме.

Систематизируем эти особенности и способы их учета в таблице 2.

Описанные особенности влияют не только на механизм управления человеческими ресурсами, но и на всю систему бизнес-процессов компании, требуя их пересмотра и совершенствования, в том числе оптимизации. Совершенствование бизнес-процессов, в свою очередь, способствует повышению эффективности компании, так как позволяет устранить «узкие места».

Сдвиг в сторону повышения роли навыков подтверждают результаты исследования Deloitte: 9 из 10 руководителей (89 %) говорят, что навыки становятся все более важными, около 90 % используют методы, основанные на навыках, хотя бы в некоторой степени, часто экспериментируя с использованием навыков для принятия решений о работе и рабочей силе или используя их только для некоторых трудовых ресурсов или сегментов бизнеса. Но только 15–30 % действительно в значительной степени применяют подходы, основанные на навыках [Moving ...]. При этом лишь 14 % руководителей предприятий полностью согласны с тем, что их организация использует навыки и возможности рабочей силы в полной мере [The Skills-Based ...].

Таблица 1. Подходы к определению термина «механизм» в сфере экономики и управления

Table 1. Approaches to defining the term “mechanism” in the field of economics and management

№	Определение	Ученый
1	«...обобщающее определение «экономического механизма» – это система, в которой происходит взаимодействие управляющего блока с управляемыми элементами, посредством целевых воздействий, рассчитываемых с учетом обратной связи на основе математического алгоритма, служащего основой модели управления» [Журавлев, 2019]	Д.М. Журавлев
2	«Механизм с точки зрения экономики может быть представлен как специфическая совокупность элементов, состояний и процессов, расположенных в данной последовательности, находящихся в определенных связях, отношениях и определяющих порядок какого-либо вида деятельности» [Креймер, 2004]	Н.А. Креймер
3	«Под механизмом управления формированием и развитием ИЭС предлагаем понимать совокупность состояний и процессов, принципов и методов, обеспечивающих необходимую динамику приращения капитала, ресурсов и связей в процессе взаимодействий ее участников, их сообществ по поводу создания, внедрения и коммерциализации инноваций для достижения частных целей инновационного бизнеса и агрегированных целей ИЭС» [Тер-Григорьянц и др., 2019]	А.А. Тер-Григорьянц, М.Н. Деньщик
4	«Это часть экономического механизма, представляющая собой совокупность методов, элементов и ресурсов, необходимых для функционирования организации и достижения намеченного результата» [Фетюков и др., 2022]	А.В. Фетюков, В.С. Васильцов
5	«...изучение существующих организационно-экономических механизмов управления развитием систем позволяет выделить авторскую модель механизма, основанную на сочетании принципов традиционного и экосистемного подходов к производству продовольствия, понятия «инновационное развитие производства экологически чистого продовольствия», обозначенных объектов и субъектов управления, их целей. Предлагаемый механизм представлен как системный комплекс мер, определяющих инновационное развитие производства экологически чистого продовольствия, функций оперативного, тактического, стратегического управления инновационной деятельностью» [Галкин, 2018]	Д.Г. Галкин

Примечание. Составлено автором.

Таблица 2. Особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях и их влияние на механизм управления

Table 2. Features of human resource management in modern conditions and their impact on the management mechanism

№	Особенности	Влияние на механизм управления человеческими ресурсами
1	Повышение роли навыков и признание важности человекоцентричности	Разработка методик формализации, выявления и оценки навыков, а также их структурирования. Создание центров / банков данных навыков. Расширение базы данных о потенциальных специалистах на рынке труда вне зависимости от предыдущей сферы деятельности и опыта работы. Картирование сети навыков и способностей в организации
2	Внедрение цифровых технологий	Использование искусственного интеллекта для подбора кадров. Внедрение ассистент-ботов для создания условий по адаптации новых специалистов и решения вопросов текущих. Внедрение цифровых платформ для повышения квалификации сотрудников. Внедрение технологий геймификации для отработки ситуационных задач. Внедрение технологий дополненной и виртуальной реальности для обучения сотрудников без отрыва от производства
3	Повышение спроса на дистанционные виды работ	Внедрение смешанного формата работы, дистанционного формата работы. Формирование территориально распределенных команд
4	Сокращение численности молодых высококвалифицированных специалистов	Развитие программ по работе с талантами. Формирование уникальных / персонализированных предложений. Развитие современной корпоративной культуры. Разработка матричных карьерных лестниц, позволяющих продвигаться не по вектору «специалист – управленец» (вертикально), а «новичок – профессионал» (горизонтально)

Примечание. Составлено автором.

Окончание таблицы 2

End of Table 2

№	Особенности	Влияние на механизм управления человеческими ресурсами
5	Повышение численности специалистов предпенсионного и пенсионного возраста и исчезновение профессий, связанных с рутинными задачами	Внедрение программ по профессиональной переподготовке на базе корпоративных центров обучения. Развитие внутрикорпоративной системы наставничества: опытный специалист как наставник новых молодых сотрудников
6	Дефицит кадров	Создание условий для привлечения людей в декрете, специалистов из непрофильных областей, развитие инклюзивности, поддержка женщин в построении карьеры. Развитие гибких подходов к управлению. Внедрение современных инструментов, таких как ежеквартальный бизнес-анализ
7	Сокращение периода полураспада знаний	Постоянное обучение сотрудников на местах в процессе работы, что требует пересмотра и совершенствования бизнес-процессов [The Skills-Based ...]
8	Повышение роли корпоративной культуры	Повышение конкуренции за таланты и создание персонализированных предложений и условий работы

Согласно исследованию Deloitte, под навыками можно понимать «жесткие» или технические навыки (кодирование, анализ данных и бухгалтерский учет и т. д.), человеческие навыки (например, эмоциональный интеллект, критическое мышление и др.) или потенциальные (включая скрытые качества, способности или смежные навыки, которые могут быть развиты и привести к будущему успеху) [The Skills-Based ...].

Под организацией, основанной на навыках, понимается организация, которая фокусируется на компетенциях и человеческих навыках, то есть происходит отход от классических должностных инструкций и иерархических структур, а бизнес-процессы намеренно адаптированы к конкретным талантам сотрудников [What Does ...].

Одним из успешных примеров компании, которая перешла к модели гибкого управления, основанной на профессиональных навыках, является компания Unilever (транснациональная компания, один из крупнейших в мире производителей товаров повседневного спроса). Она создала уникальный механизм управления внутренними талантами, который способствует развитию культуры внутренней мобильности талантов. В этом механизме задействовано 65 тыс. сотрудников по всему миру, они делятся опытом и навыками друг с другом. Этот механизм позволил перераспределить 3 тыс. человек из сегментов с низким

спросом в более успешные, тем самым сохранив людей в компании и оставив средства на поиск и адаптацию новых сотрудников [Episode 57 ...]. В компании есть так называемые U-работники, то есть работники, которые имеют гарантированный минимальный гононар и основной набор льгот, они заключают контракт с Unilever на ряд краткосрочных проектов и могут переходить из проекта в проект. Компания постепенно отходит от жесткой структуры с подразделениями (отделами) в сторону проектов, решения задач и анализа навыков и результатов работников, их вклада в проект, нежели ориентации на должность и опыт работы. Кроме того, каждый сотрудник должен составить план своего будущего соответствия и выбрать свой вектор развития: повышение квалификации в рамках своей роли в компании, переподготовка для другой роли в Unilever (причем перекавалификация в новую роль занимает всего шесть месяцев), переподготовка для работы за пределами Unilever или переход к платформенной работе внутри Unilever. С помощью цифровых технологий (искусственного интеллекта) компания также выявляет навыки своих сотрудников, что позволяет осуществлять межфункциональные передвижения внутри компании.

В результате использования такого механизма компании удалось повысить свою гибкость и получить около 700 тыс. часов свободных мощностей, которые можно было ис-

пользовать в более чем 3 тыс. критически важных для бизнеса проектах, производительность выросла на 41 % [The Skills-Based ...].

Один из инструментов, позволяющих осуществлять перераспределение сотрудников с менее приоритетных направлений на более перспективные в рамках компании, – ежеквартальный бизнес-анализ. Он применяется в компаниях с гибкими подходами к управлению, основанными на навыках, и включает периодический бизнес-обзор, расстановку приоритетов в различных видах деятельности и согласование между организационными подразделениями. По сути, он связывает навыки с наиболее приоритетной работой [Quarterly ...].

Свои внутренние рынки талантов развивают и другие компании. Novartis использует такой рынок и базу данных навыков для подбора наставников и подопечных из разных подразделений и стран.

При переходе к гибкой модели управления человеческими ресурсами компании надеются на то, что навыки их сотрудников соответствуют требованиям бизнеса (66 % опрошенных в рамках исследования Deloitte), на повышение результативности и производительности (60 %), улучшение показателей работы команд (59 %), рост бизнеса (59 %), развитие инноваций (57 %), реализацию цифровой трансформации (56 %), рост организационной гибкости (55 %) [Building ...]. С применением цифровых технологий другая компания – Zurich Insurance Zurich Insurance – оценивает текущие навыки сотрудников и будущие требования к навыкам и на основе результатов HR-аналитики формулирует для каждого сотрудника индивидуальные предложения по повышению квалификации. Кроме того, она применяет метод картирования сети навыков и способностей, чтобы работники могли обмениваться знаниями и опытом неформально [Building ...].

Цифровые технологии (искусственный интеллект) позволили одной из зарубежных телекоммуникационных компаний расширить кадровый резерв необходимых специалистов за счет того, что был составлен портрет специалиста с навыками машинного обучения вне зависимости от наличия ученой степени и разработан алгоритм.

В компаниях в Северной Америке, Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе ста-

новится популярным развитие системы учебничества с участием старших коллег. Этот подход реализуется через создание отделений, которые объединяют 7–10 человек вокруг какого-то профессионального направления (например, маркетинг, DevOps). В рамках этих отделений поддерживается культура передачи знаний между сотрудниками и коучинг, чтобы продолжать расти сотрудникам как в текущей роли, так и в других областях организации [Craftsmanship ...]. Это способствует формированию не только классической иерархической структуры: от специалиста к управленцу, – но и вертикальной: от новичка к мастеру. Ведь далеко не все хотят быть руководителями, тогда как каждому требуется профессиональное развитие.

Анализ различных подходов к формированию модели управления человеческими ресурсами на основе навыков позволяет выделить три стратегии.

Первая стратегия: обучение с акцентом на навыки, а не должности – найм персонала и рынок талантов на основе навыков – формирование системы навыков, включая создание центра навыков – трансформация модели управления.

Вторая стратегия: инвентаризация навыков, их формализация – создание центра навыков и их анализ – персонализированное развитие сотрудников – управление талантами на основе навыков.

Третья стратегия: переход к проектному управлению и отказ от узкоспециализированных рабочих мест – формирование внутреннего рынка талантов, основанного на навыках – пересмотр карьерных траекторий с акцентом на навыки – рост вовлеченности персонала [The Skills-Based ...].

Выделенная особенность управления, связанная с ростом спроса на дистанционную работу, по сути, привела к изменению традиционных моделей занятости. Если до пандемии работники рассматривали корпоративную социальную ответственность компании, оплату больничных, поддержку личной приверженности компании как желательные параметры своих ожиданий, а базовыми являлись их рабочий профиль (роль, обязанности, рабочий график, месторасположение работы) и компенсация (заработная плата, страховка и т. д.),

то сегодня работникам необходим полный набор. Данный набор включает культуру многообразия, равенства и инклюзивности, финансовое благополучие, гибкость (где, когда и что), возможности для карьерного развития [Global ...].

Отсюда следует такая особенность управления, как рост роли корпоративной культуры. Уровень доверия к работодателям среди представителей поколения Z крайне низок: 61 % готовы уйти с нынешней работы в течение двух лет. В первую очередь это касается тех работодателей, которые не предлагают сотрудникам то, что составляет для них наивысшую ценность, – быстрое развитие и рост [Исследование ...].

Адаптироваться под новые условия работы становится возможным благодаря цифровой трансформации и оптимизации бизнес-процессов, пересмотру корпоративной культуры, а также внедрению цифрового управления человеческими ресурсами. Внедрение цифрового управления человеческими ресурсами, по данным научного исследования, способствует росту организационной эффективности. Цифровое управление персоналом помогает поддерживать прочные отношения между руководством и его сотрудниками [Varadaraj et al., 2021] и представляет собой дальнейший эволюционный шаг в концептуализации управления человеческими ресурсами на основе технологий [Strohmeier, 2020].

Организациям следует рассматривать возможность использования цифровых технологий для улучшения своей практики управления персоналом и инвестировать в обучение и развитие своих кадровых сотрудников, чтобы они могли эффективно применять новые цифровые технологии [Nageeb et al., 2022]. Ведь сегодня происходит быстрая конвергенция рабочего места и технологий, а также цифровая революция отдела кадров [Digital transformation ...].

Профессиональному развитию своих сотрудников во многом способствует глобальная компания по производству потребительских товаров Coca-Cola, которая создала цифровую академию для повышения квалификации менеджеров и руководителей передовых команд в рамках своих бизнес-операций. В первый год своего существования академия

обучила более 500 человек цифровым навыкам, используя комбинацию посещений, иммерсивных учебных лагерей и модулей электронного обучения. Выпускники академии внедрили около 20 цифровых подходов, подходов к автоматизации и аналитике на десяти лишним площадках производственной сети компании, повысив производительность и пропускную способность более чем на 20 %. Обучение цифровым навыкам в настоящее время проводится примерно для 4 сотрудников по всей организации [Coca-Cola ...].

В то же время создание цифровых двойников компаний в ходе их цифровой трансформации способствует, например, оптимальному распределению кадровых ресурсов, что также влечет рост производительности и эффективности компании [Hofbauer et al., 2019].

Внедрение цифровых технологий, в том числе создание информационных систем управления персоналом, полезно в управлении человеческими ресурсами компании и в совершенствовании инструментов стратегического организационного развития [Sangaji et al., 2023].

С учетом проведенного исследования предлагается следующий авторский механизм управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) в условиях цифровой трансформации компании (см. рисунок).

Такой механизм УЧР отражает основные мировые тенденции в области УЧР и современные особенности управления. Внедрение усовершенствованного механизма УЧР на фоне оптимизации бизнес-процессов будет способствовать повышению эффективности и результативности цифровой трансформации, а следовательно, улучшению финансово-экономических показателей, повышению производительности труда и росту конкурентоспособности компаний.

В условиях четвертой промышленной революции, последствий пандемии коронавируса и мировой турбулентности изменяются, с одной стороны, бизнес-требования компаний, а с другой – требования работников, обусловленные среди прочего и теорией эволюции поколений. Поколения Y (миллениалы), Z (зумеры), а в скором недалеком будущем и А (альфа) составляют основу наиболее активного трудоспособного населения, но именно их

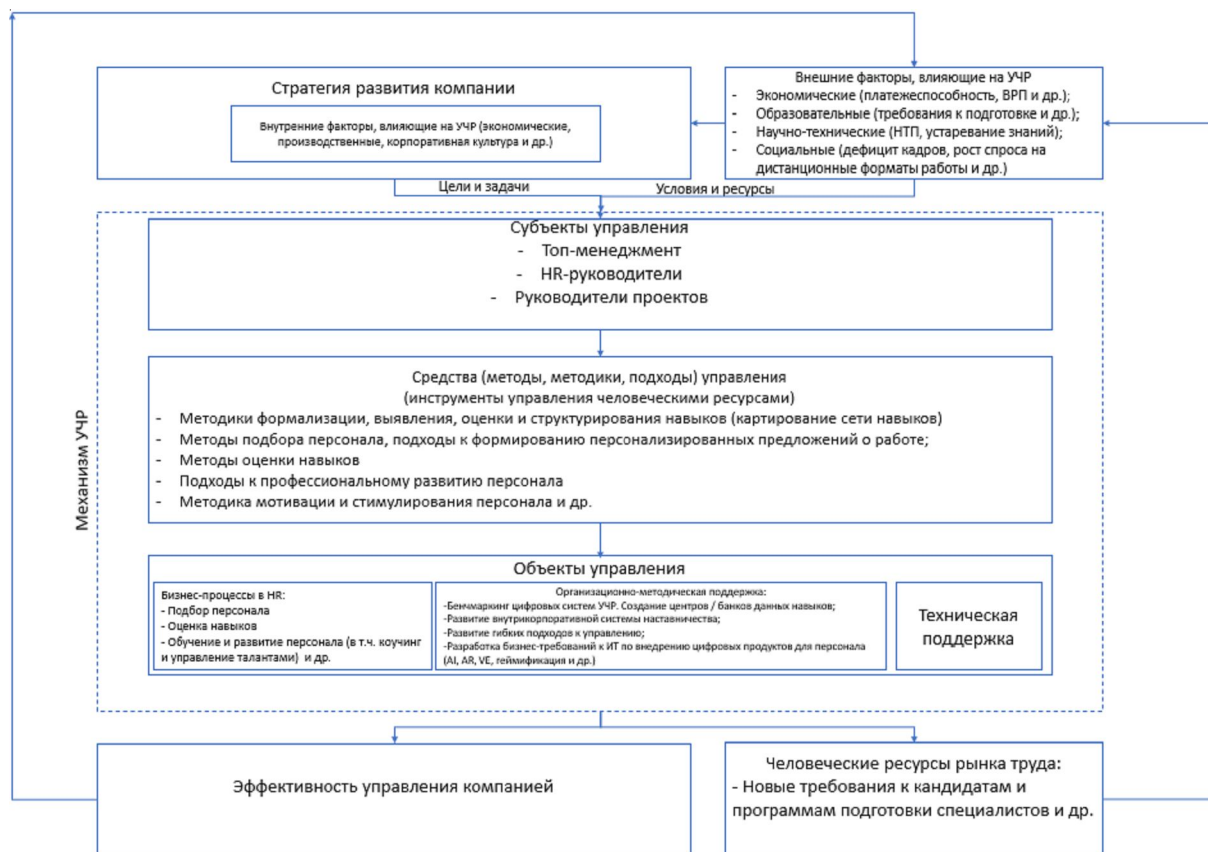


Рисунок. Механизм управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации компании

Figure. A mechanism for human resource management in the context of the digital transformation of the company

Примечание. Составлено автором.

требования компаниям необходимо учитывать сегодня в первую очередь, чтобы привлечь таланты, а для этого предстоит не только усовершенствовать подходы к управлению, но и изменить в целом корпоративную культуру во многих компаниях.

Выводы

1. Исследованы подходы к определению термина «механизм» в сфере экономики и управления и сформулировано следующее определение: механизм управления – это система, в которой происходит взаимодействие субъектов (управляющих элементов) с объектами (управляемые элементы) посредством целевых воздействий (управленческих решений) и комплекса инструментов (методов, методик, способов, средств) для получения запланированных результатов.

2. Описаны особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях и показано их возможное влияние на формирование механизма управления человеческими ресурсами, а также проанализированы наиболее передовые подходы к управлению человеческими ресурсами в зарубежных компаниях.

3. Предложен авторский механизм управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации компании, учитывающий выявленные особенности управления.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы» в рамках инициативной темы № 201378–0–000 «Разработка методики и оценки развития человеческого капи-

тала организации в рамках построения эффективных бизнес-процессов».

The study was carried out with the financial support of RUDN University, project No. 201378–0–000 “Development of a methodology for assessing and developing human capital of a company as a part of building effective business processes”.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Галкин, Д. Г. Механизм управления развитием производства экологически чистого продовольствия / Д. Г. Галкин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – № 3 (413). – С. 61–69.
- Евсеева, С. А. Анализ подходов к определению сущности механизма управления / С. А. Евсеева // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 2 (50). – С. 164–167.
- Журавлев, Д. М. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием региона / Д. М. Журавлев // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 249–260. – DOI: 10.18334/ce.13.2.39905
- Исследование: для молодых сотрудников корпоративная культура компании важнее, чем размер зарплаты. – URL: <https://incrussia.ru/news/opros-molodyh-sotrudnikov/>
- Креймер, Н. А. Содержание экономического механизма восстановления и развития технического потенциала сельскохозяйственных предприятий / Н. А. Креймер // Научный журнал КубГАУ. – 2004. – № 06. – С. 53–64.
- Механизмы управления : учеб. пособие / под ред. Д. А. Новикова. – М. : УРСС (Editorial URSS), 2011. – 192 с.
- Мумладзе, Р. Г. Теоретические аспекты экономического механизма управления / Р. Г. Мумладзе, И. В. Васильева, Т. В. Алешина // Инновации и инвестиции. – 2016. – № 9. – С. 201–205.
- Петров, М. Н. Развитие методологических подходов к определению понятия «механизм управления инновационными проектами» / М. Н. Петров // Мировая наука. – 2022. – № 6 (63). – С. 149–153.
- Пыткин, А. Н. Организационно-экономический механизм управления предприятиями энергетики: монография / А. Н. Пыткин, А. И. Хисамова. – Пермь : Перм. ин-т экономики и финансов, 2014. – 208 с.
- Рынок труда России в 2023: будут люди – будет бизнес. – URL: <https://1-arb.ru/upload/medialibrary/302/wlifj6aoo5y0eir2nhce8s3ar1rr8f04.pdf>
- Тер-Григорьянц, А. А. Механизм управления формированием и развитием инновационной экосистемы при переходе к новому технологическому укладу / А. А. Тер-Григорьянц, М. Н. Деньщик // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2019. – № 3 (72). – С. 101–109. – DOI: 10.37493/2307-907X-2019-72-3-101-109
- Фетюков, А. В. Организационно-экономический механизм управления человеческим капиталом предприятия / А. В. Фетюков, В. С. Васильцов // Инновационная деятельность. – 2022. – № 1 (60). – С. 93–107.
- Building Tomorrow’s Skills-Based Organization Jobs Aren’t Working Anymore. – URL: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Deloitte-Skills-Based-Organization.pdf
- Coca-Cola: The People-First Story of a Digital Transformation. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/coca-cola-the-people-first-story-of-a-digital-transformation>
- Craftsmanship: The Key to Developing Talent in an Agile Organization. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/craftsmanship-the-key-to-developing-talent-in-an-agile-organization>
- Digital Transformation and HR: Playing a Role, Making an Impact. – URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/digital-transformation-hr.aspx>
- Episode 57: How Unilever Has Created a Culture of Internal Talent Mobility (Interview with Jeroen Wels). – URL: <https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/2021/3/2/how-unilever-has-created-a-culture-of-internal-talent-mobility#:~:text=Flex%20Experiences%20is%20Unilever%27s%20thriving%2C%20internal%20talent%20marketplace%2C,people%20in%20other%20teams%20and%20in%20other%20countries>
- Global Insurance Industry at a Crossroads to Shaping Long-Term Success. – URL: <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>
- Hofbauer, G. The Digital Transformation of the Product Management Process: Conception of Digital Twin Impacts for the Different Stages / G. Hofbauer, A. Sangl, S. Engelhardt // International Journal of Innovation and Economic Development. – 2019. – Vol. 5 (2). – P. 74–86.
- Moving Your Organizational Strategy from Jobs to Skills. – URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/skills-based-organizational-strategy.html?icid=learn_more_content_click#endnote-2

- Nageeb, N. S. M. Impact of Digital Transformation on Talent Development Effectiveness / N. S. M. Nageeb, M. Saad // *Journal of Business and Management Sciences*. – 2022. – Vol. 10 (4). – P. 210–219.
- Quarterly Business Review: How to Extract Benefits Beyond Transparency. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/quarterly-business-review-how-to-extract-benefits-beyond-transparency>
- Sangaji, R. C. A Literature Review on Digital Human Resources Management / R. C. Sangaji, A. N. A. Setyaning, E. G. Marsasi // *Towards Digital Skills and Employee Performance. Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business*. ICBT 2022. – Cham : Springer, 2023. – DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_68
- Strohmeier, S. Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification / S. Strohmeier // *German Journal of Human Resource Management*. – 2020. – Vol. 34 (3). – P. 345–365. – DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- The Skills-Based Organization: A New Operating Model for Work and the Workforce. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>
- Varadaraj, D. A. A Study on Contribution of Digital Human Resource Management Towards Organizational Performance / D. A. Varadaraj, D. B. M. A. Wadi // *International Journal of Management Science and Business Administration*. – 2021. – Vol. 7 (5). – P. 43–51.
- What Does It Mean to Be a Skills-Based Organization? – URL: <https://www.skillsdb.com/blog/what-does-it-mean-to-be-a-skills-based-organization>
- Mechanism for Managing the Sustainable Development of the Region]. *Kreativnaia ekonomika* [Creative Economy], 2019, vol. 13, no. 2, pp. 249-260. DOI 10.18334/ce.13.2.39905
- Issledovanie: dlia molodykh sotrudnikov korporativnaia kultura kompanii vazhnee, chem razmer zarplaty* [Study: For Young Employees, a Companys Corporate Culture Is More Important Than Salary]. URL: <https://incussia.ru/news/opros-molodyh-sotrudnikov/>
- Kreimer N.A. Soderzhanie ekonomicheskogo mekhanizma vosstanovleniia i razvitiia tekhnicheskogo potentsiala selskokhoziaistvennykh predpriatii [Contents of the Economic Mechanism for Restoration and Development of the Technical Potential of Agricultural Enterprises]. *Nauchnyi zhurnal KubGAU* [Scientific Journal of KubSAU], 2004, no. 6, pp. 53-64.
- Novikov D.A., ed. *Mekhanizmy upravleniia: ucheb. posobiye* [Management Mechanisms]. Moscow, URSS (Editorial URSS), 2011.
- Mumladze R.G., Vasileva I.V., Aleshina T.V. Teoreticheskie aspekty ekonomicheskogo mekhanizma upravleniia [Theoretical Aspects of the Economic Management Mechanism]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2016, no. 9, pp. 201-205.
- Petrov M.N. Razvitie metodologicheskikh podkhodov k opredeleniiu poniatiiia “mekhanizm upravleniia innovatsionnymi proektami” [Development of Methodological Approaches to the Definition of the Concept of “Mechanism for Managing Innovative Projects”]. *Mirovaia nauka* [World Science], 2022, no. 6 (63), pp. 149-153.
- Pytkin A.N., Khisamova A.I. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm upravleniia predpriatiiami energetiki* [Organizational and Economic Mechanism for Managing Energy Enterprises]. Perm, ANO VO «Permskii institut ekonomiki i finansov», 2014. 208 p.
- Rynok truda Rossii v 2023: budut liudi – budet biznes* [Russian Labor Market in 2023: There Will Be People, There Will Be Business]. URL: <https://1-arb.ru/upload/medialibrary/302/w1ifj6aoo5y0eir2nhce8s3ar1rr8f04.pdf>
- Ter-Grigoriants A.A., Denshchik M.N. Mekhanizm upravleniia formirovaniem i razvitiem innovatsionnoi ekosistemy pri perekhode k novomu tekhnologicheskomu ukladu [Mechanism of Management of the Formation and Development of Innovative Ecosystem in The Transition to New Technological Storage]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federalnogo universiteta* [Bulletin of the North Caucasus Federal University], 2019, no. 3 (72), pp. 101-109. DOI: 10.37493/2307-907X-2019-72-3-101-109

REFERENCES

- Galkin D.G. Mekhanizm upravleniia razvitiem proizvodstva ekologicheskii chistogo prodovolstviia [Mechanism for Managing the Development of Environmentally Friendly Food Production]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University], 2018, no. 3 (413), pp. 61-69.
- Evseeva S.A. Analiz podkhodov k opredeleniiu sushchnosti mekhanizma upravleniia [Analysis of Approaches to Determining the Essence of the Control Mechanism]. *Problemy sovremennoi ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 2014, no. 2 (50), pp. 164-167.
- Zhuravlev D.M. Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm upravleniia ustoichivym razvitiem regiona [Organizational and Economic

- Fetiukov A.V., Vasilcov V.S. Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm upravleniia chelovecheskim kapitalom predpriiatiia [An Organizational and Economic Management Mechanism for the Human Capital of an Enterprise]. *Innovatsionnaia deiatelnost* [Innovative Activity], 2022, no. 1 (60), pp. 93-107.
- Building Tomorrows Skills-Based Organization Jobs Arent Working Anymore*. URL: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Deloitte-Skills-Based-Organization.pdf
- Coca-Cola: The People-First Story of a Digital Transformation*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/coca-cola-the-people-first-story-of-a-digital-transformation>
- Craftsmanship: The Key to Developing Talent in an Agile Organization*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/craftsmanship-the-key-to-developing-talent-in-an-agile-organization>
- Digital Transformation and HR: Playing a Role, Making an Impact*. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/digital-transformation-hr.aspx>
- Episode 57: How Unilever Has Created a Culture of Internal Talent Mobility (Interview with Jeroen Wels)*. URL: <https://www.myhrfuture.com/digital-hr-leaders-podcast/2021/3/2/how-unilever-has-created-a-culture-of-internal-talent-mobility#:~:text=Flex%20Experiences%20is%20Unilever%27s%20thriving%2C%20internal%20talent%20marketplace%2C,people%20in%20other%20teams%20and%20in%20other%20countries>
- Global Insurance Industry at a Crossroads to Shaping Long-Term Success*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html>
- Hofbauer G., Sangl A., Engelhardt S. The Digital Transformation of the Product Management Process: Conception of Digital Twin Impacts for the Different Stages. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 2019, vol. 5 (2), pp. 74-86.
- Moving Your Organizational Strategy from Jobs to Skills*. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/skills-based-organizational-strategy.html?icid=learn_more_content_click#endnote-2
- Nageeb N.S.M., Saad M. Impact of Digital Transformation on Talent Development Effectiveness. *Journal of Business and Management Sciences*, 2022, vol. 10 (4), pp. 210-219.
- Quarterly Business Review: How to Extract Benefits Beyond Transparency*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/quarterly-business-review-how-to-extract-benefits-beyond-transparency>
- Sangaji R.C., Setyaning A.N.A., Marsasi E.G. A Literature Review on Digital Human Resources Management. Towards Digital Skills and Employee Performance. Alareeni B., Hamdan A., Khamis R., Khoury R.E., eds. *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business*. ICBT 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2023, vol. 620. Cham, Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_68
- Strohmeier S. Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 2020, vol. 34 (3), pp. 345-365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- The Skills-Based Organization: A New Operating Model for Work and the Workforce*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/organizational-skill-based-hiring.html>
- Varadaraj D.A., Wadi D.B.M.A. A Study on Contribution of Digital Human Resource Management Towards Organizational Performance. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2021, vol. 7 (5), pp. 43-51.
- What Does It Mean to Be a Skills-Based Organization?* URL: <https://www.skillsdb.com/blog/what-does-it-mean-to-be-a-skills-based-organization>

Information About the Author

Tatiana V. Kokuytseva, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Mathematical Modeling and Information Technologies, Higher School of Industrial Policy and Entrepreneurship, RUDN University, Miklukho-Maklaya St, 6, 117198 Moscow, Russian Federation, Kokuytseva-tv@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0126-170X>

Информация об авторе

Татьяна Владимировна Кокуйцева, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой математического моделирования и информационных технологий Высшей школы промышленной политики и предпринимательства, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, ул. Миклухо-Маклая, 6, 117198 г. Москва, Российская Федерация, Kokuytseva-tv@rudn.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0126-170X>