УДК 338
DOI 10.26118/2686-7036.2026.60.41.006

Сафронов Александр Игоревич
аспирант кафедры экономики
Российский государственный университет правосудия имени В.М. Лебедева
г. Москва, Россия

Трансформация управленческих подходов через цифровизацию и развитие человеческого капитала

Аннотация. Статья посвящена исследованию трансформации управленческих практик и HR-технологий в условиях цифровой экономики. Автор анализирует переход к децентрализованным моделям управления и распределенным командам, подчеркивая необходимость адаптации систем мотивации и координации персонала к виртуальной среде. В работе рассматриваются ключевые элементы развития человеческого капитала, включая концепцию «цифровой благодарности», формирование новой корпоративной культуры и непрерывное обучение цифровым навыкам. Особое внимание уделяется рискам цифровизации, таким как возникновение цифрового неравенства и социального расслоения, обусловленного разным уровнем технологической грамотности. Автор приходит к выводу, что успех цифровой трансформации организаций напрямую зависит от интеграции интеллектуальных технологий с гибкими стратегиями развития человеческого потенциала.

Ключевые слова: цифровизация, управление персоналом, человеческий капитал, распределенные команды, цифровая трансформация, мотивация, цифровое неравенство, HR-менеджмент, корпоративная культура.

Safronov Alexandr Igorevich
postgraduate Student at the Department of Economics
V.M. Lebedev Russian State University of Justice
Moscow, Russia

Transformation of management approaches through digitalization and human capital development

Annotation/ The article focuses on the transformation of management practices and HR technologies in the digital economy. The author analyzes the transition to decentralized management models and distributed teams, emphasizing the need to adapt staff motivation and coordination systems to the virtual environment. The article explores key elements of human capital development, including the concept of "digital gratitude," the formation of a new corporate culture, and continuous learning of digital skills. Special attention is paid to the risks of digitalization, such as the emergence of digital inequality and social stratification caused by different levels of technological literacy. The author concludes that the success of digital transformation in organizations directly depends on the integration of intelligent technologies with flexible human development strategies.

Keywords: digitalization, human resources management, human capital, distributed teams, digital transformation, motivation, digital inequality, HR management, and corporate culture.

Введение. В социально-экономических структурах цифровая трансформация привела к появлению новых способов организации трудовой деятельности, среди которых

особое место занимают распределённые команды. Данная модель, получившая широкую популярность благодаря дистанционной работе, пандемии и развитию современных цифровых технологий коммуникации, предполагает пересмотр традиционных методов управления, мотивации и координации персонала. Смещение фокуса в сторону децентрализованного принятия решений, а также возрастающее значение цифровых платформ порождают как новые перспективы, так и проблемы в формировании продуктивных производственных и проектных групп.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью адаптации существующих инструментов управления и HR-практик к реалиям цифровой экономики, где человеческий капитал, гибкость командных форматов и использование интеллектуальных технологий играют решающую роль. Современные предприятия остро нуждаются в стратегиях, гарантирующих не только устойчивость команд к внешним факторам, стрессам и изменениям, но и их способность к самостоятельному развитию, самоконтролю и быстрому взаимодействию в цифровой среде.

Цель статьи: исследовать преобразование управленческих практик в контексте цифровизации и развития человеческого потенциала.

Основное содержание статьи. Изменения в управлении кадрами тесно связаны с активным использованием цифровых инструментов и переходом к децентрализованным формам работы. В этой новой реальности ключевыми задачами становятся приведение HR-процедур в соответствие с проектным управлением, создание сплоченных и заинтересованных коллективов, а также культивирование человеческого потенциала как важного стратегического актива.

Цифровизация заставляет по-новому взглянуть на роль сотрудников, включая их заинтересованность, ответственность и умение самостоятельно организовывать свою деятельность. И. Н. Булгакова, Т. В. Александрова и А. М. Елохов подчеркивают важность пересмотра подходов к созданию проектных групп в контексте цифровой трансформации HR-управления. Авторы указывают на потребность в гармоничном сочетании традиционных HR-функций и современных цифровых решений, обеспечивающих адаптивность и скорость реагирования. По их мнению, «отдел кадров должен быть готов к постоянному кадровому сопровождению проектной группы, обеспечивая ее развитие на каждом этапе реализации проекта».

В связи с этим, возникают новые вызовы для компетентностной структуры HR-специалистов и для налаживания внутренней коммуникации в организации. При этом, Морозова Г.А. и Авдонькина В.В. анализируют управление развитием персонала и команд в рамках создания цифровых бизнес-моделей. Эффективное внедрение цифровой стратегии невозможно без трансформации корпоративной культуры и систем стимулирования. Авторы акцентируют внимание на создании атмосферы постоянного обучения и адаптации сотрудников к быстро меняющимся условиям. Требуется разработка мотивационной системы, в которой цифровая трансформация становится персональным стимулом для работников. Этот принцип способствует стабильности команд и раскрытию инновационного потенциала человеческих ресурсов.

Необходимость совершенствования способов нематериального стимулирования, принимая во внимание современные цифровые инструменты коммуникации и психологические аспекты мотивации персонала, становится очевидной. Л. А. Федорова и А. А. Шиманский акцентируют внимание на важности развития человеческого потенциала в корпорациях, где труд распределен. Они доказывают, что создание среды, благоприятствующей профессиональному росту, вовлеченности и развитию интегрированных цифровых навыков сотрудников, играет ключевую роль. Исследователи утверждают, что уровень развития человеческого капитала влияет не только на степень цифровой трансформации организации, но и на ее способность адаптироваться и стабильно развиваться в условиях меняющейся реальности. Следовательно, акцент на

вопросах, связанных с кадрами, становится важной составляющей стратегического управления в эпоху цифровой экономики.

Помимо этого, внедрение цифровых технологий усиливает значимость командной и проектной деятельности в управленческих процессах. Формируются многопрофильные коллективы, объединяющие экспертов в области информационных технологий и представителей административных органов, ответственных за стратегическое развитие. Это обуславливает потребность во внедрении современных моделей руководства, способных эффективно управлять территориально распределёнными командами и обеспечивать непрерывное развитие цифровой грамотности. В результате формируется новая организационная культура, опирающаяся на принципы прозрачности, доступности информации, оперативной обратной связи и объединения образовательных, управленческих и аналитических задач в единой цифровой среде.

Таким образом, цифровизация оказывает всестороннее влияние на систему управления высшими учебными заведениями, трансформируя как структуру, так и содержание процессов управления. Она выступает в качестве инструмента и фактора институционального развития высшего образования, открывая возможности для устойчивого и гибкого развития учебных организаций в реалиях цифровой экономики.

Вместе с перспективами, которые раскрываются в сфере совершенствования и применения потенциала людей, в современной ситуации появляются и новые угрозы, оказывающие отрицательное воздействие на эти процессы. Нововведения в структуре человеческого капитала происходят не одинаково для всех, что приводит к разделению людей по уровню развития цифровой грамотности, и это дает повод для новой формы неравенства – цифровой. Это формирует феномен цифрового разрыва как разновидности «социального расслоения, обусловленного различиями в доступности и умении использовать современные информационные технологии.

Различные аспекты и составные части рассматриваемого неравенства подвергаются анализу со стороны исследователей, при этом одним из ключевых факторов является обладание необходимыми умениями и знаниями. Объем этого неравенства можно измерить с помощью статистических данных, на который влияют различные условия, формирующие человеческий капитал. Очевидно, что молодёжь, для которой цифровые технологии являются привычной средой, обладает более высоким уровнем цифровых навыков, что, в свою очередь, сказывается на развитии их человеческого капитала с самого начала. Качество приобретенного человеческого капитала, включая уровень цифровой грамотности, напрямую определяет конкурентоспособность и востребованность работника. Цифровизация, стирая границы и открывая доступ к более широкому рынку труда, одновременно усиливает конкуренцию между кандидатами. Недостаточная развитость цифровых компетенций подрывает конкурентоспособность, увеличивая риски для стабильности занятости, а в худшем случае – приводит к исключению отдельных групп населения из активной экономической жизни. Усугубляет негативные тренды на рынке труда также распространение проектной формы занятости, основанной на краткосрочных контрактах, что становится возможным благодаря укреплению сетевых связей в человеческом капитале.

Выводы. Анализ воздействия цифровизации на человеческий капитал позволил выделить некоторые характерные черты этого процесса, где одним из ключевых факторов является возрастающая роль цифровых знаний и умений. С одной стороны, открываются перспективы для роста и более эффективного использования капитала, в частности за счет расширения доступа к образованию и информации через информационно-коммуникационные технологии. С другой стороны, возникают новые угрозы, такие как углубление социального расслоения из-за цифрового разрыва, неготовность части трудоспособного населения к усилению конкуренции на рынке труда и прочее. Безусловно, указанные процессы являются органичной частью развития человеческого

капитала как сложного и многоаспектного явления, однако минимизация негативных последствий необходима для успешного построения цифровой экономики.

Список источников

1. Бобков В.Н. Характеристики неустойчивости стандартной и нестандартной занятости в современной России // Мир новой экономики. 2018. Т. 12. № 3. С. 128–139
2. Булгакова И. Н., Александрова Т. В., Елохов А. М. Особенности формирования команды проекта в условиях цифровой трансформации HR-менеджмента организации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24, № 1. С. 105-118.
3. Глоссарий по информационному обществу / Под общ. ред. Ю.Е. Хохлова. М.: Институт развития информационного общества, 2009. 160 С. 5.
4. Гуриева Л. К., Чараева Э. Г. Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: проблемы и перспективы развития // Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №2. С. 229-234
5. Добринская Д.Е., Мартыненко Т.С. Перспективы российского информационного общества: уровни цифрового разрыва // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2019. Т. 19. № 1. С. 108120. DOI: 10.22363/2313-2272-2019-19-1-108-120
6. Дятлов С.А. Сетевой человеческий капитал миллениалов как драйвер развития цифровой экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономическо
7. Макушина Л.В. Цифро-сетевая экономика как приоритет государственной политики в России // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2018. Т. 17. № 3. С. 175–181.
8. Морозова Г. А., Авдонькина В. В. Эффективное управление развитием персонала и команд в условиях цифровой бизнес-модели экономики организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8-1. С. 91-97.
9. Федорова Л. А., Шиманский А. А. Разработка подходов к развитию человеческого капитала в корпоративной среде в условиях организации деятельности распределенных команд // Друкеровский вестник. 2021. № 3. С. 127-136.