

Научная статья  
УДК 331.108:004  
DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/092-105>

## Организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации

Голованова Ольга Станиславовна

Масюк Наталья Николаевна

Владивостокский государственный университет  
Владивосток. Россия

**Аннотация.** *Цифровизация оказывает глубокое влияние на процессы управления в организациях в различных областях. Адаптивное управление человеческим капиталом в организации позволяет организациям создавать гибкий человеческий капитал, способный принимать изменения, экспериментировать с новыми идеями и меняться в ответ на меняющиеся потребности бизнеса. Оно предполагает постоянную корректировку стратегий, политик и практик для эффективного реагирования на изменяющиеся внутренние и внешние условия, одновременно максимизируя потенциал человеческого капитала. Авторы разделяют позицию тех исследователей, которые доказывают правомочность рассмотрения организации, принявшей стратегию цифровой трансформации, как цифровую экосистему. Убедительно доказано, что в цифровой экосистеме организации могут внедрять различные организационные механизмы для поддержки управленческих решений по управлению человеческим капиталом. Эти механизмы используют технологии, анализ данных и стратегические подходы для улучшения процессов принятия решений. Установлено, что система адаптивного управления человеческим капиталом может рассматриваться как подсистема в цифровой экосистеме организации. В статье представлен авторский экосистемно-компетентностный подход к адаптивному управлению человеческим капиталом, целью которого является развитие гибкого, устойчивого и хорошо оснащенного человеческого капитала для процветания в цифровую эпоху. Авторы доказывают важность согласования компетенций с требованиями цифровой среды, содействия непрерывному обучению и адаптации, а также использования взаимосвязанности цифровой экосистемы организации для стимулирования инноваций и успеха. Кроме того, в статье сформулирована авторская концепция цифровой адаптивности, в рамках которой адаптивные организации активно интегрируют цифровые решения, совершенствуют бизнес-процессы с помощью данных и автоматизации, а также предлагают повышенную гибкость в своих операциях и принятии решений. Центральное место отводится авторами организационному механизму адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации, позиционируемому как основной инструмент управления для поддержки принятия решений в цифровую эпоху.*

**Ключевые слова:** *человеческий капитал, адаптивное управление, цифровая адаптивность, цифровизация, организационный механизм, мониторинг.*

**Для цитирования:** Голованова О.С., Масюк Н.Н. Организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2024. Т. 16, № 1. С. 92–105. DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/092-105>

Original article

## Organizational mechanism of adaptive human capital management in the digital ecosystem of the organization

Olga S. Golovanova

Natalya N. Masyuk

Vladivostok State University

Vladivostok, Russia

**Abstract.** Digitalization has a profound impact on management processes in organizations in various fields. Adaptive management of human capital in an organization allows organizations to create flexible human capital that can embrace change, experiment with new ideas, and change in response to changing business needs. This involves continually adjusting strategies, policies, and practices to effectively respond to changing internal and external conditions while maximizing the potential of human capital. The authors share the position of those researchers who prove the legitimacy of considering an organization that has adopted a digital transformation strategy as a digital ecosystem. It has been convincingly proven that in the digital ecosystem, organizations can implement various organizational mechanisms to support management decisions on human capital management. These mechanisms use technology, data analytics, and strategic approaches to improve decision-making processes. It has been established that the system of adaptive human capital management can be considered a subsystem of the organization's digital ecosystem. The article presents the author's ecosystem-competency approach to adaptive human capital management, the goal of which is to develop flexible, sustainable, and well-equipped human capital to thrive in the digital era. The authors argue that it is important to align competencies with the demands of the digital environment, promote continuous learning and adaptation, and leverage the interconnectedness of an organization's digital ecosystem to drive innovation and success. In addition, the article articulates the author's concept of digital adaptability, in which adaptive organizations actively integrate digital solutions, improve business processes using data and automation, and offer increased flexibility in their operations and decision-making. Central to this discussion is the organizational mechanism proposed by the authors for adaptive management of human capital in the digital ecosystem of an organization, positioned as the main management tool to support decision-making in the digital era.

**Keywords:** human capital, adaptive management, digital adaptability, digitalization, organizational mechanism, monitoring.

**For citation:** Golovanova O.S., Masyuk N.N. Organizational mechanism of adaptive human capital management in the digital ecosystem of the organization // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2024. Vol. 16, № 1 P. 92–105. DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/092–105>

### Введение

Адаптивное управление человеческим капиталом в организации предполагает постоянную корректировку стратегий, политик и практик для эффективного реагирования на изменяющиеся внутренние и внешние условия, одновременно максимизируя потенциал человеческого капитала. Для реализации идеи адаптивного управления человеческим капиталом руководству организации необходимо начать с оценки организационных потребностей и целей, а также разработать гибкую политику и практику управления персоналом, которые смогут адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и возникающим тенденциям. Для этих целей может быть использован анализ данных и показатели человеческого капитала для мониторинга ключевых показателей эффективности, связанных с управлением человеческим капиталом.

Прежде, чем перейти к основной теме, вначале следует изложить авторский взгляд на управление человеческим капиталом в организации. В данном исследовании

довании мы исходим из справедливого утверждения некоторых авторов о том, что любая организация, вставшая на путь внедрения цифровых технологий, превращается в цифровую экосистему [1–4]. Тогда система адаптивного управления человеческим капиталом в такой организации может рассматриваться как подсистема в общей цифровой экосистеме управления организацией [5, 6].

В исследовании использованы методы анализа и синтеза, литературного обзора и контент-анализа, логико-системный, ситуационный и экосистемно-компетентностный подходы, а также принципы адаптивного и цифрового управления.

### **Основная часть**

Существует множество подходов к управлению человеческим капиталом в организации, поэтому выбор теоретико-методологического подхода определяет в дальнейшем функционирование организационного механизма управления [7].

Организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации относится к процессам, структурам и стратегиям, которые обеспечивают эффективное использование, развитие и удержание человеческих ресурсов в контексте все более оцифрованных рабочих мест.

В общем виде организационный механизм призван решать ряд задач, непосредственно связанных с цифровизацией: определение новых требований к цифровым навыкам; оценка существующих пробелов в навыках; разработка стратегии привлечения талантов; разработка программ и организация непрерывного обучения и т.д.

Рассмотрим вариант авторского алгоритма реализации организационного механизма адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации (рис. 1).

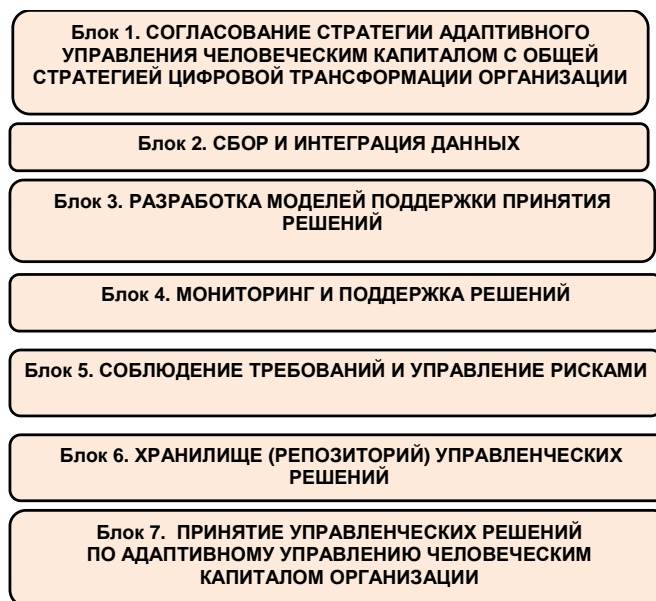


Рис. 1. Алгоритм реализации организационного механизма адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации

**Блок 1. СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ С ОБЩЕЙ СТРАТЕГИЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Для начала остановимся на основных составляющих экосистемно-компетентностного подхода, в рамках которого авторами производятся все теоретические построения.

Экосистемно-компетентностный подход к адаптивному управлению человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации подчеркивает интеграцию экономико-экологических принципов и компетентностных подходов для эффективного управления и развития человеческого капитала в цифровой среде.

Первое, с чего рекомендуется начинать, – это необходимо выработать экосистемное мышление, т.е. принять концепцию экосистемы внутри организации, рассматривая ее как динамическую и взаимосвязанную систему, в которой отдельные лица, команды, отделы и внешние заинтересованные стороны взаимодействуют и влияют друг на друга. При этом изменения в одной части экосистемы могут иметь волновой эффект по всей организации.

Далее необходимо сформировать структуру компетенций для определения знаний, навыков и способностей, необходимых для успеха в цифровой экосистеме, определить основные компетенции, которые соответствуют стратегическим целям организации и требованиям цифрового ландшафта, такие как цифровая грамотность, анализ данных, решение проблем и навыки совместной работы.

На этой же стадии необходимо обратить внимание на принципы управления человеческим капиталом, которые в условиях внедрения цифровых преобразований также трансформируются [10].

В данной статье предлагается следовать комплексу принципов, сформированных авторами и состоящих из двух групп (табл. 1):

а) принципов адаптивного управления: принцип необходимого разнообразия, принцип дуального управления и принцип обратной связи;

б) цифровых принципов: принцип цифровой грамотности, принцип цифровой доступности и принцип цифровой адаптивности.

*Таблица 1*

**Комплекс принципов адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации**

№ п/п	Название принципа	Как проявляется в управлении человеческим капиталом	Вид
1	Принцип необходимого разнообразия	Основан на понимании того, что разнообразная рабочая сила приносит разнообразие взглядов, навыков и опыта, которые могут способствовать способности организации ориентироваться и процветать в быстро меняющейся среде	Общезвестные принципы
2	Принцип дуального управления	Подчеркивает необходимость сбалансировать эффективное использование ресурсов и достижение бизнес-целей с акцентом на благополучие, развитие и вовлеченность человеческого капитала	

Окончание табл. 1

№ п/п	Название принципа	Как проявляется в управлении человеческим капиталом	Вид
3	Принцип обратной связи	Подчеркивает важность создания эффективных механизмов обратной связи для постоянной оценки, улучшения и адаптации методов управления человеческим капиталом внутри организации	
4	Принцип цифровой грамотности	Сосредоточен вокруг внедрения технологий, использования данных, обеспечения кибербезопасности, содействия непрерывному обучению и адаптации к развивающемуся цифровому ландшафту для оптимизации человеческого капитала внутри организации	Авторские принципы
5	Принцип цифровой доступности	Подразумевает обеспечение равного доступа к цифровым ресурсам и возможностям для всех лиц внутри организации	
6	Принцип цифровой адаптивности	Означает способность отдельных лиц, команд и всей организации охватить и эффективно использовать цифровые технологии и инструменты для повышения производительности и общего успеха	

Источник: сост. авторами.

При этом принцип цифровой адаптивности является основополагающим при формировании данного организационного механизма.

Авторы под *цифровой адаптивностью* предлагают понимать способность организации или человека эффективно адаптироваться к быстро меняющимся цифровым технологиям, возможностям и требованиям в цифровой эпохе. Цифровая адаптивность включает в себя гибкость, готовность к изменениям и способность использовать цифровые инструменты и технологии для достижения успеха в своей деятельности.

Организации, обладающие цифровой адаптивностью, активно внедряют цифровые решения, улучшают свои бизнес-процессы с использованием данных и автоматизации, а также обеспечивают все большую гибкость в работе и принятии решений. Они готовы к новым технологиям и умеют адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка и клиентов.

В цифровой эпохе цифровая адаптивность становится важным конкурентным преимуществом.

Важно определить точки интеграции стратегии управления человеческим капиталом с общей стратегией цифровой трансформации организации.

## Блок 2. СБОР И ИНТЕГРАЦИЯ ДАННЫХ.

Сбор и интеграция данных в подсистеме адаптивного управления человеческим капиталом имеют решающее значение для эффективного понимания, оптимизации и использования рабочей силы организации в динамичной и меняющейся среде.

Определим источники данных, которые имеют отношение к управлению человеческим капиталом внутри организации. Это могут быть базы данных кадровых ресурсов, системы управления производительностью, системы управления обучением, опросы сотрудников, платформы подбора персонала и внешние источники, такие как отраслевые показатели и данные рынка труда.

Определим ключевые показатели и индикаторы, соответствующие стратегическим целям и задачам организации. Они могут включать меры, связанные с вовлечением, удержанием сотрудников, производительностью, развитием навыков, разнообразием и инклюзивностью. При этом необходимо убедиться в том, что эти показатели поддаются количественной оценке, релевантны и действенны.

Внедрим системы и процессы для сбора данных из различных источников внутри организации. Следует обратить внимание на качество и согласованность данных, чтобы гарантировать, что собранная информация является точной, надежной и актуальной, внедрить проверки достоверности данных, регулярные аудиты и методы управления данными для обеспечения целостности и надежности данных.

Интегрируя данные из разрозненных систем и источников, можно создать единое представление о человеческом капитале внутри организации. Могут быть использованы инструменты интеграции данных, интерфейсы прикладного программирования (application programming interfaces – API) и хранилища данных для консолидации данных из HR, финансов, операций и других соответствующих систем в централизованное хранилище.

Для анализа и интерпретации данных можно применять методы анализа данных для анализа и интерпретации собранных данных, использовать описательную, диагностическую, прогнозирующую и предписывающую аналитику, чтобы выявить идеи, тенденции и закономерности, связанные с управлением человеческим капиталом.

Эффективно собирая и интегрируя данные в подсистеме адаптивного управления человеческим капиталом, организации могут получать ценную информацию о своем человеческом капитале, принимать обоснованные решения и обеспечивать устойчивую производительность и успех.

### **Блок 3. РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.**

На данном этапе необходимо разработать цифровые профили компетенций сотрудников, создать прогнозные модели для прогнозирования кадрового потенциала, привлечения талантов, производительности сотрудников и риска увольнения, а также разработать методику операционного мониторинга HR-операций и ключевых показателей эффективности в режиме реального времени.

### **Блок 4. МОНИТОРИНГ И ПОДДЕРЖКА РЕШЕНИЙ.**

Мониторинг и поддержка принятия решений являются важными компонентами адаптивного управления человеческим капиталом. Они включают в себя постоянное отслеживание ключевых показателей и предоставление действенной информа-

ции для принятия стратегических решений внутри организации. Наладить операционный мониторинг эффективности можно с помощью последующих шагов:

- определить ключевые показатели эффективности, которые соответствуют стратегическим целям организации и целям адаптивного управления человеческим капиталом. Они могут включать показатели, связанные с вовлеченностью сотрудников, уровнем текучести кадров, развитием навыков, производительностью, разнообразием и др.;

- настроить системы и процессы для мониторинга и отслеживания выявленных ключевых показателей эффективности в режиме реального времени или на регулярной основе. Сюда может входить использование информационных систем управления персоналом (human resource information systems – HRIS), программного обеспечения для управления производительностью, опросов сотрудников и других механизмов сбора данных;

- проанализировать собранные данные, чтобы выявить тенденции, закономерности и идеи, связанные с управлением человеческим капиталом;

- настроить визуализацию принятия решений с помощью панели HR-дашборд для предоставления информации в режиме реального времени. Здесь могут использоваться различные методы визуализации данных, такие как диаграммы, графики и др., чтобы представить основные выводы в четком и практичном формате;

- настроить оповещения и уведомления для превентивного выявления потенциальных проблем или возможностей на основе заранее определенных пороговых значений или критериев;

- обеспечить доступ к соответствующим данным, аналитике и знаниям для поддержки стратегического планирования и реализации. Это позволяет лицам, принимающим решения, своевременно решать возникающие проблемы или извлекать выгоду из благоприятных тенденций.

Внедряя надежные механизмы мониторинга и поддержки принятия решений в адаптивном управлении человеческим капиталом, организации могут эффективно отслеживать производительность, выявлять возможности, снижать риски и принимать решения на основе данных по инвестированию для оптимизации использования и развития своего человеческого капитала [11].

#### Блок 5. СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ.

На данном этапе предлагается разработать матрицы соответствия компетенций сотрудников требуемым / желаемым значениям, которые позволяют организациям:

- оценить пробелы в компетентности: определить пробелы между навыками и способностями, которыми сотрудники в настоящее время обладают, и теми, которые необходимы для достижения организационных целей. Сравнивая компетенции сотрудников с желаемыми ценностями, организации могут определить области, где может потребоваться дополнительное обучение или развитие;

- использовать информацию, полученную из матриц соответствия компетенций, для разработки целевых программ обучения и развития. Сосредото-

чив внимание на тех областях, где компетенции не соответствуют желаемым значениям, организации могут адаптировать учебные мероприятия для устранения конкретных пробелов в навыках и повышения производительности сотрудников;

– оценить готовность сотрудников взять на себя новые роли или обязанности на основе соответствия их компетенции. Эта информация может помочь в планировании преемственности путем выявления кандидатов с высоким потенциалом, которым может потребоваться дополнительное развитие для подготовки к будущим руководящим должностям;

– использовать матрицы в качестве основы для оценки производительности и процессов постановки целей. Сопоставляя ожидания производительности с необходимыми компетенциями, организации могут предоставить сотрудникам четкие цели и обратную связь, чтобы помочь им добиться успеха на своих должностях;

– использовать матрицы соответствия компетенций для оценки пригодности кандидатов в процессе найма и отбора. Сравнивая компетенции кандидатов с желаемыми ценностями, организации могут принимать более обоснованные решения о найме и определять кандидатов, которые лучше всего подходят для этой должности;

– использовать данные из матриц соответствия компетенций для выявления тенденций и закономерностей в наборах навыков и компетенций сотрудников. Эта информация может служить основой для стратегических решений, связанных с организационной реструктуризацией, планированием рабочей силы и инициативами по управлению талантами;

– обеспечить соблюдение нормативных требований, убедиться в том, что сотрудники обладают необходимыми компетенциями для соблюдения нормативных требований и отраслевых стандартов. Регулярно оценивая соответствие компетенций, организации могут снизить риски, связанные с несоблюдением требований, и поддержать культуру добросовестности и подотчетности.

Здесь же необходимо выбрать инструменты для снижения рисков, связанных с человеческим капиталом. Снижение кадровых рисков предполагает реализацию стратегий и использование инструментов для смягчения потенциальных проблем, связанных с поведением, производительностью и соблюдением требований сотрудников. Предлагается использовать следующие варианты действий:

– провести проверку биографических данных, истории трудоустройства, судимости и другой соответствующей биографической информации соискателей работы. Это помогает организациям выявить потенциальные тревожные сигналы и снизить риск найма лиц с историей неэтичного поведения или преступной деятельности;

– оценить навыки, способности, личностные качества и культурное соответствие кандидатов. Эти оценки могут помочь выявить кандидатов, которые хорошо подходят для этой роли и организации, снизить риск плохой работы или текучести кадров;



– внедрить программное обеспечение для мониторинга сотрудников, чтобы отслеживать деятельность сотрудников, уровень производительности и соблюдение политик и процедур компании. Этот инструмент может помочь обнаружить потенциальные неправомерные действия, нарушения безопасности или нарушения нормативных требований, снизить риск мошенничества, утечки данных или несоблюдения нормативных требований;

– создать горячие линии для информаторов или механизмы анонимного сообщения, чтобы побудить сотрудников сообщать о неэтичном, неправомерном поведении или нарушениях нормативных требований. Создание культуры прозрачности и подотчетности может помочь выявить и устранить кадровые риски до того, как они обострятся;

– создать программы помощи сотрудникам, чтобы обеспечить поддержку и ресурсы для сотрудников, сталкивающихся с личными или профессиональными проблемами. Эти программы могут помочь снизить риск прогулов, конфликтов на рабочем месте и проблем с психическим здоровьем, которые могут повлиять на производительность и благополучие сотрудников;

– провести собеседования при увольнении и следовать стандартным процедурам увольнения, когда сотрудники покидают организацию. Сбор отзывов от увольняющихся сотрудников может помочь выявить основные проблемы, улучшить усилия по удержанию сотрудников и снизить риск негативных отзывов или юридических споров.

Используя данные инструменты и стратегии, организации могут активно выявлять, устранять и смягчать кадровые риски, создавая более безопасную, продуктивную и соответствующую требованиям рабочую среду.

В целом матрицы соответствия компетенций сотрудников требуемым или желаемым ценностям позволяют организациям привести свою рабочую силу в соответствие со стратегическими целями, повысить производительность и создать кадровый резерв, способный обеспечить долгосрочный успех.

#### Блок 6. ХРАНИЛИЩЕ (РЕПОЗИТОРИЙ) УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Организация сбора управленческих решений в хранилище (репозитории) предполагает создание структурированного цифрового пространства для хранения, доступа и управления информацией, связанной с решениями, в едином пространстве.

Для этого необходимо четко определить цели и объем хранилища решений, определить, какие типы решений будут включены, кто будет иметь доступ к хранилищу и каковы предполагаемые результаты.

Затем выбирается подходящая цифровая платформа для хранилища решений. Это может быть система управления документами, облачное решение для хранения данных, инструмент управления проектами или специальное программное обеспечение для управления принятием решений. Выбранная платформа должна соответствовать потребностям организации в безопасности, доступности и масштабируемости.

Для организации информации, связанной с принятием решений, желательно создать иерархическую структуру. Эта структура может быть основана на таких категориях, как отдел, проект, тип решения, дата и др.

Для обеспечения последовательности и ясности необходимо внедрить стандартизированные соглашения об именах для документов решений, чтобы обеспечить последовательность и ясность. В имя файла документа должны быть включены соответствующие сведения: название решения, дата, лицо, принимающее решение, и отдел. Это облегчает выявление и нахождение конкретных решений.

Далее необходимо определить поля метаданных для сбора ключевой информации о каждом решении, что облегчит поиск и фильтрацию в репозитории. Сюда могут входить метаданные, такие как дата решения, лицо, принимающее решение, тип решения, статус, затронутые отделы, а также соответствующие документы или ссылки.

Немаловажным аспектом мониторинга является внедрение мер безопасности и средств контроля доступа для защиты конфиденциальной информации, связанной с принятием решений, определение должностей и разрешений, чтобы гарантировать, что только авторизованные лица будут иметь доступ к хранилищу и конкретным документам решений.

Хранилище решений необходимо регулярно проверять и обновлять, чтобы гарантировать, что информация, связанная с решениями, остается точной и актуальной, а также архивировать устаревшие решения, обновлять метаданные и удалять устаревшие документы по мере необходимости для поддержания целостности репозитория.

Следуя этим шагам, организации могут создать хорошо организованное и эффективное хранилище для сбора и управления управленческими решениями, что позволит заинтересованным сторонам эффективно получать доступ к информации, связанной с принятием решений, и принимать обоснованные решения на основе всестороннего и хорошо документированного обоснования.

#### Блок 7. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО АДАПТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ.

Управленческие решения, принятые ранее, необходимо оценить с точки зрения их эффективности. Оценка эффективности адаптивного управления человеческим капиталом в соответствии со стратегией цифровой трансформации организации предполагает оценку того, насколько хорошо сотрудники подготовлены, вовлечены и оснащены для поддержки цифровых целей и задач организации. Для этого предлагается следующая последовательность действий:

– определить ключевые показатели эффективности, которые соответствуют как стратегии цифровой трансформации организации, так и ее целям управления человеческим капиталом. Они могут включать такие показатели, как владение цифровыми навыками сотрудников, способность адаптироваться к изменениям, вовлеченность сотрудников, уровень удержания талантов, время заполнения критически важных должностей и удовлетворенность сотрудников возможностями обучения и развития и др.;

– собрать данные из различных источников для измерения выявленных КРІ. Это может включать опросы сотрудников, обзоры производительности, записи об обучении, показатели текучести кадров, показатели набора персонала и механизмы обратной связи с сотрудниками;

– проанализировать собранные данные, чтобы оценить эффективность адаптивных инициатив человеческого капитала в поддержке стратегии цифровой трансформации организации, найти тенденции, закономерности и корреляции, которые показывают, насколько хорошо сотрудники адаптируются к цифровым изменениям, приобретают новые навыки и вносят вклад в цифровые инициативы;

– сравнить данные с заранее определенными целями, задачами и контрольными показателями, установленными в рамках стратегии цифровой трансформации организации; оценить, соответствует ли человеческий капитал ожиданиям или превосходит их с точки зрения цифровой готовности, производительности и вовлеченности;

– провести качественные оценки, такие как интервью, фокус-группы и сессии обратной связи, чтобы получить представление о восприятии, опыте и проблемах сотрудников, связанных с адаптивным управлением человеческим капиталом и цифровой трансформацией; использовать качественные данные, чтобы дополнить количественные показатели и обеспечить более полное понимание эффективности;

– оценить эффективность программ обучения и развития, направленных на повышение цифровых навыков и компетенций сотрудников;

– пересмотреть методы управления талантами, включая подбор персонала, управление производительностью, планирование преемственности и процессы развития карьеры, чтобы обеспечить соответствие целям цифровой трансформации; оценить, эффективно ли эти методы выявляют, развивают и удерживают таланты с необходимыми цифровыми возможностями;

– отследить уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, чтобы оценить, насколько хорошо сотрудники реагируют на адаптивные инициативы в управлении человеческим капиталом, и усилия по цифровой трансформации; оценить такие факторы, как удовлетворенность работой, моральный дух, мотивация и готовность принять изменения;

– использовать информацию, полученную в процессе оценки, для определения областей, требующих улучшения и доработки в методах адаптивного управления человеческим капиталом; постоянно совершенствовать стратегии, программы и процессы, чтобы повысить их эффективность в поддержке процесса цифровой трансформации организации.

На основании такой оценки руководству необходимо принять решение о необходимости корректировки механизма, выявить потребности в обучении и развитии, а также потребности в замене сотрудников и объявлении вакансии.

В данном исследовании авторами разработано 18 протоколов корректировки управленческих решений. Каждый протокол представляет собой варианты действий руководства в той или иной ситуации (рис. 2).



Рис. 2. Протоколы корректировки управленческих решений в адаптивном управлении человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации

Следуя указанным шагам, организации смогут оценить эффективность адаптивного управления человеческим капиталом в соответствии со своей стратегией цифровой трансформации, определить возможности для улучшения и принять обоснованные решения по оптимизации своего человеческого капитала для достижения цифрового успеха.

Интегрируя все вышеперечисленные элементы организационного механизма, организация может создать надежную основу для поддержки управленческих решений по управлению человеческим капиталом в рамках цифровой экосистемы. Такой подход позволяет принимать решения на основе данных, способствует вовлечению сотрудников и способствует общей гибкости и конкурентоспособности организации.

### Заключение

В статье изложен авторский экосистемно-компетентностный подход к адаптивному управлению человеческим капиталом, следуя которому организации могут вырастить гибкий, устойчивый и хорошо подготовленный человеческий капитал для процветания в эпоху цифровых технологий. Этот подход подчеркивает важность согласования компетенций с требованиями цифровой экосистемы, содействия непрерывному обучению и адаптации, а также использования взаимосвязанности экосистемы организации для стимулирования инноваций и успеха.

В работе сформулировано авторское определение цифровой адаптивности. Показано, что организации, обладающие цифровой адаптивностью, активно внедряют цифровые решения, улучшают свои бизнес-процессы с использованием данных и автоматизации, а также обеспечивают все большую гибкость в работе и принятии решений.

Акцент сделан на авторский организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации как один из основных управленческих инструментов поддержки решений в цифровой эпохе.

В целом организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации вращается вокруг согласования стратегии управления человеческим капиталом с цифровыми целями организации, приобретения и развития цифровых навыков, а также использования процессов принятия решений на основе данных. Приняв эти механизмы, организации смогут эффективно управлять своим человеческим капиталом и процветать в цифровую эпоху. Такой подход позволяет принимать решения на основе данных, способствует вовлечению сотрудников и способствует общей гибкости и конкурентоспособности организации.

Внедряя адаптивное управление человеческим капиталом, организации могут создать гибкую, устойчивую и высокопроизводительную рабочую силу, способную процветать в постоянно меняющейся бизнес-среде. Этот подход делает упор на гибкость, инновации, непрерывное обучение и расширение прав и возможностей сотрудников для обеспечения успеха и конкурентоспособности организации.

### Список источников

1. Каленов О.Е. Цифровые экосистемы организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. Т. 19, № 1 (121). С. 139–147.
2. Взгляд на концепцию экономических экосистем в контексте цифровых трансформаций / А.А. Герасимова, О.С. Голованова, А.А. Богомолов, Н.Н. Масюк // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 93–99.
3. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2019. № 6. С. 116–123.
4. Морозов М.А., Морозова Н.С. Цифровые экосистемы как инновационный формат организации бизнеса // Концепции и модели интенсификации предпринимательской деятельности: мировые, национальные и региональные тренды: матер. IX Междунар. науч. конгресса. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2021. С. 280–287.
5. Голованова О.С. Цифровая экосистема управления человеческим капиталом // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2021. Т. 17, № 3 (66). С. 17–20.
6. Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. Региональные детерминанты эффективного использования человеческого капитала в цифровой экономике // Экономика региона. 2019. Т. 15, № 2. С. 465–482.
7. Масюк Н.Н., Голованова О.С. Теоретико-методический подход к управлению человеческим капиталом в контексте требований цифровой эпохи // Теоретическая экономика. 2021. Т. 82, № 10. С. 71–84.
8. Staff recruitment in the digital Era / N.N. Masyuk, O.S. Pankova, M.A. Bushueva, A.E. Kiryanov // Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA). Granada, Spain. 2 April. 2020.
9. Recruitment Software. URL: <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/recruitment/> (дата обращения: 28.08.2023).

10. Ширинкина Е.В. Трансформация принципов управления человеческим капиталом в условиях развития цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2019. Т. 29, № 1. С. 55–61.
11. Анализ развития регионального человеческого капитала за счет процесса инвестирования / Л.С. Мазелис, Е.Д. Емцева, К.И. Лавренюк, А.А. Красько // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 3 (24). С. 180–184.

## References

1. Kalenov O.E. Digital ecosystems of organizations. *Bulletin of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov*. 2022; 19 (1 (121)): 139–147.
2. A look at the concept of economic ecosystems in the context of digital transformations / A.A. Gerasimova, O.S. Golovanova, A.A. Bogomolov, N.N. Masyuk. *Natural and Humanitarian Studies*. 2023; 6 (50): 93–99.
3. Maslennikov V.V., Lyandau Yu.V., Kalinina I.A. Formation of a digital management system for an organization. *Bulletin of the Russian Economic University named after G.V. Plekhanov*. 2019; (6): 116–123.
4. Morozov M.A., Morozova N.S. Digital ecosystems as an innovative format for business organization. *Concepts and models of intensification of entrepreneurial activity: global, national and regional trends: materials of the IX International Scientific Congress. Financial University under the Government of the Russian Federation*. Moscow; 2021. P. 280–287.
5. Golovanova O.S. Digital ecosystem of human capital management. *Bulletin of the Volga State University of Service. Series: Economics*. 2021; 17 (3 (66)): 17–20.
6. Kelchevskaya N.R., Shirinkina E.V. Regional determinants of the effective use of human capital in the digital economy. *Economy of the Region*. 2019; 15 (2): 465–482.
7. Masyuk N.N., Golovanova O.S. Theoretical and methodological approach to human capital management in the context of the requirements of the digital era. *Theoretical Economics*. 2021; 82 (10): 71–84.
8. Staff recruitment in the digital Era / N.N. Masyuk, O.S. Pankova, M.A. Bushueva, A.E. Kiryanov. *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*. Granada, Spain. April 2. 2020.
9. Recruitment Software. URL: <https://www.getapp.com/hr-employee-management-software/recruitment/> (accessed: 08.28.2023).
10. Shirinkina E.V. Transformation of the principles of human capital management in the context of the development of the digital economy. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2019; 29 (1): 55–61.
11. Mazelis L.S., Emtseva E.D., Lavrenyuk K.I., Krasko A.A. Analysis of the development of regional human capital through the investment process. *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*. 2018; 7 (3 (24)): 180–184.

## Информация об авторах:

**Голованова Ольга Станиславовна**, аспирант каф. экономики и управления, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, mpp\_s@mail.ru

**Масюк Наталья Николаевна**, д-р экон. наук, профессор, профессор каф. экономики и управления, ФГБОУ ВО «ВВГУ», masyukn@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/092-105>

Дата поступления:  
20.02.2024

Одобрена после рецензирования:  
20.02.2024

Принята к публикации:  
2024