

А для воплощения решения 6 – открытие кафетерия требуется помещение, мебель, посуда, найм персонала, также получение соответствующих разрешений уполномоченных органов.

Предложенный нами подход к разработке и принятию управленческих решений в системе обеспечения экономической безопасности организации может быть использован для хозяйствующих субъектов различных отраслей экономики народного хозяйства, с учетом отраслевой специфики деятельности.

Таким образом, с целью обеспечения экономической безопасности организации могут быть предложены различные управленческие решения, ориентированы на обеспечение роста финансовых показателей. Проанализировав данные решения по ряду критериев: обоснованности, ресурсной обеспеченности, экономичности, результативности, гибкости, рыночной ориентации, с применением балльно-рейтинговой оценки выявлены наиболее оптимальные для реализации в организации.

### Выводы

Принятие обоснованных управленческих решений является необъемлемым элементом процесса управления организацией, нацеленного на обеспечение ее экономической безопасности. Рациональные и эффективные управленческие решения должны соответствовать ряду критериев, среди которых обоснованность, своевременность, непротиворечивость, экономичность, гибкость и др. Подходы к разработке и принятию управленческих решений могут быть вариативны, среди них следует отметить, нормативный, системный, ситуационный и т.д. Управленческие решения принимаются в соответствии с определенным алгоритмом. В классическом виде процесс принятия обоснованных управленческих решений имеет определенные, упорядоченные этапы (анализ ситуации, определение перечня проблем, разработка альтернативных вариантов управленческих решений, определение критериев их оценки, отбор варианта управленческих решений, контроль за его исполнением, оценка и анализ результатов принятого решения). При принятии управленческих решений следует учитывать влияние различных факторов.

Процесс разработки и принятия управленческих решений обеспечивается формированием аргументированных решений и исключением типичных ошибок совершаемых руководством организаций, которые могут быть классифицированы как объективные и субъективные. Выбор управленческого решения определяется на основе количественных оценок альтернатив. С целью исключения потенциальных ошибок при принятии решений в системе экономической безопасности организации в исследовании предложен алгоритм процесса разработки и принятия управленческого решения. Этапы предложенного алгоритма охватывают все стадии принятия решения от формирования информационного обеспечения до реализации контрольных процедур и оценки результатов решений, а также их влияния на экономическую безопасность организаций.

Процесс принятия управленческих решений, нацеленных на обеспечение экономической безопасности проиллюстрирован на примере конкретной организации, в процессе анализа которой выявлен низкий уровень экономической безопасности, что вызывает необходимость разработки управленческих мер для выхода из кризисной ситуации. Для этого был предложен авторский подход по разработке и оценке альтернатив управленческих решений. Сформированные варианты альтернативных управленческих решений сосредоточены в рамках двух направлений: расширение действующего производства и обеспечение увеличения доходов на основе диверсификации бизнеса. Произведенное сравнение альтернативных вариантов, направленных на обеспечения экономической безопасности по ряду критериев с применением балльно-рейтингового метода, позволило отобрать наиболее оптимальные управленческие решения, которые могут быть реализованы в организации и будут способствовать повышению уровня ее экономической безопасности.

### Источников:

1. Ангелина И. А., Кожухова Е. С. Управленческие решения в предпринимательских структурах: сущность и классификация // Вести Автомобильно-дорожного института. - 2020. - № 4(35). - С. 148-155.
2. Клюкин А. Д. Классификация управленческих решений // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. -2022. -№ 50. - С. 152-159.
3. Дымова О. О. Принятие управленческих решений как основа функционирования предприятия // Мировая наука. -2019. -№ 7(28). -С. 108-111.
4. Новиков И. С. Управление оборудованием для мониторинга и измерений в системе менеджмента качества организации // Мир измерений. - 2014. - № 5. - С. 11–12.
5. Bower J.L., Gilbert C.G. How Managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harv Bus Rev.* 2007 Feb;85(2):72-9, 154 p.
6. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Mary K. Coulter Management. Pearson Education, 2017, 752 p.
7. Apolo-Vivanco, N.J., López-Rodríguez, J., Sotomayor-Pereira, J.G. (2021). Theoretical Aspects of the Strategic Management Decision-Making of Companies. In: Nermend, K., Łatuszyńska, M., Thalassinou, E. (eds) *Decision-Making in Management. CMEE 2019. Contributions to Management Science.* Springer, Cham. 2021. pp. 3-22. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-67020-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67020-7_1).
8. Bravo C., Valdivieso P., & Arregui R. Information systems in managerial decision-making in commercial companies in Portoviejo. *Revista ECA Sinergia*, - 2018,- vol. 9(12), -pp. 45-54.
9. Шадричева Ю. С. Управленческие решения и влияние их на экономическую безопасность // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2020. - № 28. - С. 295-297.
10. Лесняк В. В. Управленческие решения в системе обеспечения экономической безопасности организации // Проблемы современной экономики. - 2018. - № 1(65). - С. 43-47.
11. Оценка влияния управленческих решений на экономическую безопасность сельскохозяйственной организации / Н. Д. Аварский, О. А. Федотенкова, Н. В. Парушина, Л. И. Проняева // Экономика сельского хозяйства России. -2017. -№ 8. - С. 2-8.
12. De Leon J. G. M. P. *Introducción al análisis de riesgos.* Editorial Limusa, 2007.
13. Ahmed Hamed & Alshebami Ali & Thomran Murad & Elliam Alzain & Tamiru Beshada. Factors influencing management decisions of manufacturing companies in Ethiopia. *SMART Journal of Business Management Studies*, -2021, -vol. 17, -pp. 86-95.
14. Романова О. А., Стровский В. Е. Развитие методологии экономической оценки управленческих решений как фактора повышения экономической безопасности // Экономика региона. -2016. -Т. 12. № 3. -С. 937-950.
15. Николаева М. В. Современные подходы к классификации управленческих решений // Научный альманах. - 2018. - № 5-1(43). - С. 82-85.
16. Морозова И. А., Глазова М. В. Основные виды управленческих решений и особенности процесса их принятия // Международный научно-исследовательский журнал. -2020. -№ 6-4(96). -С.88-92.
17. Кислюк Е. В. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений и их эффективность // Менеджер. -2021. - № 4(98). -С. 104-112.
18. Afrin Faria & Hasan Md. A Decision Making Approach for Selecting an Event Management Company. 2022. 10.13140/RG.2.2.17218.25280.

EDN: SINIKZ

*О.С. Голованова – аспирант кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, mpp\_s@mail.ru,*

*O.S. Golovanova – phd student, Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia;*

*Н.Н. Масыук – д.э.н., профессор кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, masyukn@gmail.com,*

*N.N. Masyuk – doctor of economical science, professor of the department of economics and management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia.*

**ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМАХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
TASKS AND FUNCTIONS OF ORGANIZATIONAL MECHANISMS FOR ADAPTIVE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT  
IN DIGITAL ECOSYSTEMS OF ORGANIZATIONS**

**Аннотация.** Для эффективного управления человеческим капиталом в цифровых экосистемах организаций могут использовать различные инструменты и стратегии, обеспечивающие адаптивное управление человеческим капиталом. Эти инструменты предназначены для повышения оперативности и гибкости организаций, когда речь идет о привлечении, развитии и удержании талантов. Авторы аргументированно доказывают, что одним из наиболее действенным инструментом адаптивного управления человеческим капиталом является организационный механизм. В статье показано, что в условиях цифровизации организационные механизмы адаптивного управления человеческим капиталом играют решающую роль в обеспечении того, чтобы организации могли эффективно ориентироваться в сложностях быстро меняющегося цифрового ландшафта, одновременно максимизируя потенциал своего человеческого капитала. В работе выделены задачи и функции организационных механизмов, а также изложен комплекс авторских принципов адаптивного управления человеческим капиталом. Приведен пример авторского варианта организационного механизма.

**Abstract.** To effectively manage human capital in digital ecosystems, organizations can use various tools and strategies to enable adaptive human capital management. These tools are designed to make organizations more responsive and flexible when it comes to attracting, developing, and retaining talent. The authors convincingly prove that one of the most effective tools for adaptive human capital management is the organizational mechanism. The article shows that in the context of digitalization, organizational mechanisms for adaptive human capital management play a critical role in ensuring that organizations can effectively navigate the complexities of a rapidly changing digital landscape while maximizing the potential of their human capital. The work highlights the tasks and functions of organizational mechanisms and also sets out a set of the author's principles of adaptive human capital management. An example of the author's version of the organizational mechanism is given.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, адаптивное управление, цифровая адаптивность, принципы, методические инструменты, цифровизация, организационный механизм, задачи, функции, мониторинг.

**Keywords:** human capital, adaptive management, digital adaptability, principles, methodological tools, digitalization, organizational mechanism, tasks, functions, monitoring.

### **Введение**

В цифровую эпоху организации постоянно развиваются, чтобы идти в ногу с технологическими достижениями и меняющейся динамикой рынка, претерпевая различные организационные изменения [1] и вставая на путь цифрового управления [2]. Одним из ключевых аспектов, на которых организациям необходимо сосредоточиться, является управление человеческим капиталом [3]. Статья написана в предположении, что любая организация, принявшая стратегию цифровизации, превращается в цифровую экосистему [4-6].

Роль адаптивного управления человеческим капиталом в организациях многогранна и важна для достижения стратегических целей, стимулирования инноваций и поддержания конкурентных преимуществ [7]. Достижение адаптивности в управлении человеческим капиталом требует сочетания стратегического планирования, непрерывного обучения, управления талантами, эффективной коммуникации и возможностей управления изменениями. Используя эти элементы, организации могут создать устойчивый человеческий капитал, который сможет процветать в постоянно меняющейся бизнес-среде.

Адаптивное управление человеческим капиталом гарантирует, что организации привлекают и нанимают нужных специалистов для удовлетворения растущих потребностей бизнеса [8-9]. Оно включает в себя выявление пробелов в навыках, прогнозирование будущих потребностей в талантах и реализацию стратегий набора персонала для привлечения кандидатов с необходимыми навыками, компетенциями и культурным соответствием [10-11].

Адаптивное управление также фокусируется на развитии и совершенствовании навыков и компетенций сотрудников, чтобы идти в ногу с меняющимися должностными ролями, технологиями и требованиями рынка [12]. Это предполагает предоставление программ обучения, семинаров и возможностей обучения для повышения квалификации или переквалификации сотрудников, а также содействия непрерывному обучению и развитию.

Существуют различные подходы к управлению человеческим капиталом [13]. Однако традиционных подходов к управлению человеческим капиталом может быть недостаточно в современных быстро меняющихся и сложных цифровых экосистемах, поэтому авторы настоящей статьи придерживаются экосистемно-компетентностного подхода, подробно описанного в работе [14].

**Методы и методология исследования.** Целью данной статьи является выявление задач и функций организационного механизма как наиболее действенного методического инструмента, способного повысить эффективность адаптивного управления человеческим капиталом. В данном 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.

### **Результаты.**

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.

На рисунке 1 показан пример авторского алгоритма реализации организационного механизма адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации, подробно описанный авторами в работе [18]. В общем виде организационный механизм призван решать ряд задач (таблица 1), непосредственно связанных с цифровизацией.

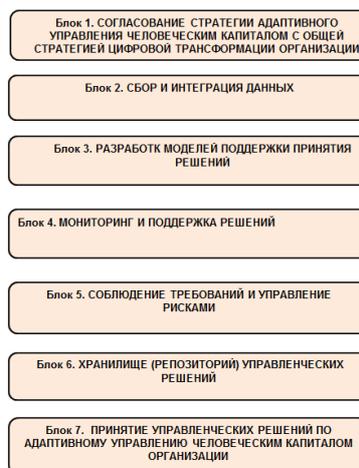


Рисунок 1 – Алгоритм реализации организационного механизма адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации  
(Источник: составлено авторами по [15])

Таблица 1 – Задачи организационного механизма адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации

№	Задачи	Содержание
1	Определение новых требований к цифровым навыкам	Определение конкретных цифровых навыков и компетенций, необходимых организации для процветания ее цифровой экосистемы
2	Оценка существующих пробелов в навыках	Оценку текущего уровня навыков сотрудников и выявление любых разрывов между существующими навыками и необходимыми цифровыми навыками.
3	Разработка стратегии привлечения талантов	Разработка стратегии привлечения талантов, соответствующей цифровым целям организации
4	Разработка программ обучения цифровым навыкам	разработка программ обучения для развития необходимых цифровых навыков внутри организации
5	Обеспечение возможности непрерывного обучения	Создание культуры непрерывного обучения и развития, чтобы идти в ногу с быстро меняющимся цифровым ландшафтом
6	Содействие сотрудничеству и обмену знаниями	Сотрудничество и обмен знаниями между командами и отделами для облегчения обучения и инноваций
7	Внедрение систем управления эффективностью	
8	Содействие развитию цифрового мышления и культуры	Поощрение сотрудников к использованию цифровых технологий

Источник: составлено авторами

*Определение новых требований к цифровым навыкам.* Эта задача включает в себя определение конкретных цифровых навыков и компетенций, необходимых организации для процветания ее цифровой экосистемы. Сюда могут входить такие навыки, как анализ данных, искусственный интеллект, кибербезопасность, цифровой маркетинг и гибкое управление проектами.

*Оценка существующих пробелов в навыках.* Эта задача предполагает оценку текущего уровня навыков сотрудников и выявление любых разрывов между существующими навыками и необходимыми цифровыми навыками. Это можно сделать посредством опросов, оценки навыков и производительности.

*Разработка стратегии привлечения талантов.* Эта задача включает разработку стратегии привлечения талантов, соответствующей цифровым целям организации. Это может включать привлечение кандидатов с соответствующими цифровыми навыками, использование технологий для набора персонала и рассмотрение разнообразных кадровых резервов.

*Разработка и реализация программ обучения цифровым навыкам.* Эта задача включает разработку программ обучения для развития необходимых цифровых навыков внутри организации. Это может включать в себя сочетание внутреннего обучения, онлайн-курсов, семинаров и сертификации.

*Обеспечение возможности непрерывного обучения.* Эта задача предполагает создание культуры непрерывного обучения и развития, чтобы идти в ногу с быстро меняющимся цифровым ландшафтом. Это может включать предоставление доступа к соответствующим ресурсам, поощрение самостоятельного обучения и поддержку постоянного профессионального развития.

*Содействие сотрудничеству и обмену знаниями.* Эта задача способствует сотрудничеству и обмену знаниями между командами и отделами для облегчения обучения и инноваций. Это может включать в себя создание цифровых платформ для обмена идеями, организацию межфункциональных проектов и развитие культуры открытого общения.

*Внедрение систем управления эффективностью.* Эта задача включает внедрение систем управления эффективностью, которые согласовывают индивидуальные и командные цели с цифровыми целями организации.

Это может включать в себя использование анализа данных для измерения производительности, предоставление регулярной обратной связи и обучение, а также признание и вознаграждение за выдающиеся достижения в области цифровых технологий.

*Содействие развитию цифрового мышления и культуры.* Эта задача направлена на развитие цифрового мышления и культуры внутри организации. Это предполагает поощрение сотрудников к использованию цифровых технологий, поощрение инноваций и экспериментов, а также создание гибкой и адаптивной рабочей среды.

Эти задачи способствуют эффективному управлению человеческим капиталом в цифровой экосистеме, позволяя организациям адаптироваться к меняющимся требованиям и использовать возможности, предоставляемые цифровой трансформацией.

Далее, рассмотрим функции организационного механизма адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации, которые многогранны и направлены на эффективное управление и использование рабочей силы в динамичной и технологичной среде (таблица 2).

Таблица 2 – Функции организационного механизма адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации

№	Функция	Содержание функции
1	Гибкое привлечение и найм талантов	Использовать цифровые платформы, социальные сети и аналитику данных для привлечения и найма лучших специалистов
2	Развитие цифровых навыков	Инвестировать в постоянное развитие цифровых навыков человеческого капитала
3	Создание гибких организационных структур	Создавать гибкие организационные структуры, обеспечивающие гибкое сотрудничество, автономное принятие решений и межфункциональную командную работу
4	Принятие решений на основе данных	Использовать анализ данных и алгоритмы искусственного интеллекта для принятия обоснованных решений по управлению человеческим капиталом
5	Расширение прав и возможностей сотрудников	Создавать благоприятную рабочую среду, которая способствует инновациям, автономии и непрерывному обучению
6	Гибкое управление производительностью	Внедрить цифровые системы управления производительностью, чтобы ставить цели, отслеживать прогресс и предоставлять обратную связь в режиме реального времени
7	Удержание талантов	Понимать потребности и стремления цифровых специалистов и предоставлять им возможности роста, сложные проекты и благоприятную рабочую среду
8	Управление изменениями и адаптивность	Упростить процессы управления изменениями, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к цифровым преобразованиям и организационным изменениям
9	Сотрудничество и обмен знаниями.	Содействовать сотрудничеству и обмену знаниями между сотрудниками с помощью цифровых платформ для совместной работы, виртуальных командных пространств и онлайн-сообществ.
10	Постоянное совершенствование и инновации	Постоянно оценивать и совершенствовать процессы и методы управления человеческим капиталом на основе обратной связи, показателей эффективности и новых технологий
11	Безопасность данных и соблюдение конфиденциальности	Обеспечить соблюдение правил безопасности и конфиденциальности данных в цифровой экосистеме
12	Вовлеченность и благополучие сотрудников.	Создать позитивную рабочую среду и повышать вовлеченность сотрудников с помощью цифровых каналов связи, инструментов совместной работы и механизмов обратной связи
13	Мониторинг и оценка эффективности механизма	Организовать постоянный мониторинг и оценку для определения эффективности реализуемых стратегий и программ

*Источник: составлено авторами*

1. *Гибкое привлечение талантов.* В цифровой экосистеме организациям необходимо быть гибкими в процессах привлечения талантов. Это предполагает использование цифровых технологий для привлечения, оценки и найма талантливых специалистов, таких как использование платформ для подбора персонала на базе искусственного интеллекта, виртуальных собеседований и анализа данных для выявления и выбора подходящих кандидатов с необходимыми цифровыми навыками [16-17].

2. *Развитие цифровых навыков.* Организации должны инвестировать в постоянное развитие цифровых навыков среди своих сотрудников. Это включает в себя предоставление программ обучения, семинаров и платформ электронного обучения, позволяющих сотрудникам приобретать необходимые цифровые компетенции. Здесь также подразумевается поощрение культуры непрерывного обучения и экспериментирования для содействия инновациям и адаптивности.

3. *Гибкие организационные структуры.* Чтобы ориентироваться в цифровой экосистеме, организациям необходимы гибкие организационные структуры, обеспечивающие гибкое сотрудничество, автономное принятие решений и межфункциональную командную работу. Это может включать в себя внедрение гибких методологий, создание межфункциональных команд и продвижение культуры сотрудничества и обмена знаниями.

4. *Принятие решений на основе данных.* В цифровую эпоху организации могут использовать анализ данных и алгоритмы искусственного интеллекта для принятия обоснованных решений по управлению человеческим капиталом. Анализируя данные о сотрудниках, показатели производительности и уровни вовлеченности, организации могут выявлять пробелы в талантах, оптимизировать численность персонала и персонализировать опыт сотрудников.

5. *Расширение прав и возможностей сотрудников.* Вовлеченные и уполномоченные сотрудники необходимы для успеха в цифровой экосистеме. Организации должны создавать благоприятную рабочую среду, которая способствует инновациям, автономии и непрерывному обучению. Этого можно достичь посредством таких инициатив, как предоставление возможностей для развития навыков, поощрение участия сотрудников в принятии решений, а также признание и вознаграждение вклада цифровых технологий.

6. *Гибкое управление производительностью.* Традиционные системы управления производительностью могут оказаться неэффективными в цифровой экосистеме. В рамках адаптивного подхода к управлению человеческим капиталом организациям следует применять гибкие методы управления производительностью, кото-

рые фокусируются на частой обратной связи, постановке целей и обучении производительности. Постоянное обсуждение производительности и обратная связь в режиме реального времени помогают сотрудникам адаптироваться и расти в быстро меняющейся цифровой среде.

7. *Удержание талантов.* Удержание лучших специалистов в области цифровых технологий имеет решающее значение для успеха организации. Это требует понимания потребностей и стремлений цифровых специалистов и предоставления им возможностей роста, сложных проектов и благоприятной рабочей среды. Внедрение конкурентоспособных компенсационных пакетов, гибких условий работы и индивидуальных планов карьерного роста также может помочь привлечь и удержать таланты в сфере цифровых технологий.

8. *Управление изменениями и адаптивность.* Необходимо упростить процессы управления изменениями, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к цифровым преобразованиям и организационным изменениям, предоставить ресурсы для управления цифровыми изменениями, каналы связи и программы обучения, чтобы смягчить сопротивление и облегчить переход.

9. *Сотрудничество и обмен знаниями.* Содействие сотрудничеству и обмену знаниями между сотрудниками с помощью цифровых платформ для совместной работы помогает сплочению команды, созданию виртуальных командных пространств и онлайн-сообществ. Необходимо поощрять межфункциональное сотрудничество, обмен идеями и распространение передового опыта для содействия инновациям и постоянному совершенствованию.

10. *Постоянное совершенствование и инновации.* Необходимо постоянно оценивать и совершенствовать процессы и методы управления человеческим капиталом на основе обратной связи, показателей эффективности и новых технологий, внедрять инновации в области цифровых HR-технологий, автоматизации и решений на базе искусственного интеллекта, чтобы повысить эффективность, результативность и качество обслуживания сотрудников.

11. *Безопасность данных и соблюдение конфиденциальности.* Необходимо обеспечить соблюдение правил безопасности и конфиденциальности данных в цифровой экосистеме. Внедрите надежные меры кибербезопасности, протоколы шифрования и средства контроля доступа для защиты конфиденциальных данных сотрудников и поддержания доверия к цифровым системам управления человеческим капиталом.

12. *Вовлеченность и благополучие сотрудников.* Очень важно создать позитивную рабочую среду и повышайте вовлеченность сотрудников с помощью цифровых каналов связи, инструментов совместной работы и механизмов обратной связи, использовать анализ настроений и опросы сотрудников, чтобы оценить моральный дух, решить проблемы и улучшить инициативы по повышению благосостояния.

13. *Мониторинг и оценка механизма.* Механизм требует постоянного мониторинга и оценки для определения эффективности реализуемых стратегий и программ. Это может включать сбор отзывов от сотрудников, отслеживание ключевых показателей эффективности и внесение необходимых корректировок и улучшений.

Вот далеко не полный перечень функций организационного механизма, который мы оставляем открытым, что позволяет добавить неучтенные здесь функции.

Выполняя эти задачи и функции, механизмы адаптивного управления человеческим капиталом позволяют организациям создавать гибкий и устойчивый человеческий капитал, способный стимулировать цифровую трансформацию и достигать устойчивого успеха в современной быстро развивающейся бизнес-среде.

При переходе к адаптивному управлению в цифровой среде необходимо соблюдать ряд принципов, сформированных под влиянием цифровизации [18]. В данной статье предлагается следовать комплексу принципов, сформированных авторами и состоящих из двух групп:

а) принципов адаптивного управления, таких как принцип необходимого разнообразия, принцип дуального управления и принцип обратной связи, а также

б) цифровых принципов: принцип цифровой грамотности, принцип цифровой доступности и принцип цифровой адаптивности (таблица 3).

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

Таблица 3 – Комплекс принципов адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации (Источник: составлено авторами)

№	Название принципа	Как проявляется в управлении человеческим капиталом	Вид
1	Принцип необходимого разнообразия	Основа 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	
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	<b>Принцип цифровой адаптивности</b>	<i>Означает способность отдельных лиц, команд и всей организации охватить и эффективно использовать цифровые технологии и инструменты для повышения производительности, производительности и общего успеха</i>	

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 [15].

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 важной конкурентной преимуществом.

Интегрируя все вышеперечисленные элементы организационного механизма, организация может создать надежную основу для поддержки управленческих решений по управлению человеческим капиталом в рамках цифровой экосистемы и инвестированию в его развитие [19]. Такой подход позволяет принимать решения на основе данных, способствует вовлечению сотрудников и способствует общей гибкости и цифровой конкурентоспособности организации, а также ее здоровому психологическому климату [20].

### Заключение

В заключение отметим, что организационный механизм служит мощным инструментом адаптивного управления человеческим капиталом в цифровых экосистемах организаций. Внедряя эффективные организационные механизмы, организации могут повысить свою способность адаптироваться к быстро меняющемуся цифровому ландшафту.

В контексте цифровых экосистем организационный механизм играет решающую роль, позволяя организациям ориентироваться в технологических достижениях, рыночных потрясениях и конкурентном давлении. Способствуя культуре непрерывного обучения, сотрудничества и инноваций, организационный механизм дает сотрудникам возможность принимать изменения, экспериментировать с новыми идеями и продвигать инициативы по цифровой трансформации.

Более того, организационный механизм способствует внедрению гибких методов работы, гибких структур и цифровых технологий, которые позволяют организациям быстро реагировать на меняющиеся обстоятельства и использовать возможности цифрового рынка. Используя основанную на данных информацию, показатели производительности и прогнозную аналитику, организации могут принимать обоснованные решения по управлению талантами, распределению ресурсов и стратегическому планированию, повышая свою адаптивность и устойчивость в динамичной и неопределенной среде.

В целом, организационный механизм служит основополагающим элементом адаптивного управления человеческим капиталом в цифровых экосистемах, обеспечивая структуру, поддержку и руководство, необходимые для оптимизации производительности труда, стимулирования инноваций и достижения организационных целей в современной быстро развивающейся бизнес-среде. Инвестируя в эффективные организационные механизмы, организации могут добиться успеха в эпоху цифровых технологий и создать конкурентное преимущество, которое будет способствовать устойчивому росту и процветанию.

### Источники:

1. Масюк Н.Н., Пугач А.А. Организационные изменения в бизнес-структурах в контексте цифровых трансформаций / В сборнике: Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 206-210.
2. 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.
3. Кельчевская Н.Р., Ширинкина Е.В. Региональные детерминанты эффективного использования человеческого капитала в цифровой экономике. Экономика региона. 2019. Т. 15. № 2. С. 465-482.
4. Каленов О.Е. Цифровые экосистемы организаций. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. Т. 19. № 1 (121). С. 139-147.
5. Морозов М.А., Морозова Н.С. Цифровые экосистемы как инновационный формат организации бизнеса. В сборнике: Концепции и модели интенсификации предпринимательской деятельности: мировые, национальные и региональные тренды. материалы IX Международного научного конгресса. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2021. С. 280-287.
6. Голованова О.С. Цифровая экосистема управления человеческим капиталом // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2021. Т-17. № 3 (66). С. 17-20.
7. Чупрова А.В. Адаптивное развитие персонала в управлении человеческим капиталом в международной компании. В сборнике: Социально-психологические, управленческие и маркетинговые направления развития цифровой экономики. Сборник материалов международных научно-практических конференций по проблемам социальной психологии, управления персоналом, менеджмента и маркетинга. Выпуск 3. Материалы Всероссийской научно-практической конференции "Уровень и качество занятости населения в условиях "постковидной" экономики", 25 февраля 2021 года, Москва. Под редакцией Е.В. Камневой, М.М. Симоновой. 2021. С. 45-54.
8. Бальбердин Ю.А. Многопараметрическая модель адаптивного управления развитием человеческого капитала сотрудников предприятия. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата технических наук / Моск. гос. автомобил.-дорож. ин-т (техн. ун-т). Москва, 2010.
9. Бальбердин Ю.А. Многопараметрическая модель адаптивного управления развитием человеческого капитала сотрудников предприятия. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата технических наук / Моск. гос. автомобил.-дорож. ин-т (техн. ун-т). Москва, 2010
10. Комиссаров А.Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров. Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. №1 (58). С. 63-85.
11. Карапетян, Н. С., & Каунов, Е. Н. (2020). Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий. Креативная экономика. 2020. №6 (14). С. 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>
12. Толочек, В. А., & Машкова, А. С. (2020). Компетенции: методы исследования, результаты, сущностные свойства психологических объектов взаимосвязи и взаимоограничения. Организационная психология. 2020. №4 (10), С. 252–270.
13. Масюк Н.Н., Голованова О.С. Теоретико-методический подход к управлению человеческим капиталом в контексте требований цифровой эпохи / Н.Н. Масюк, О.С. Голованова // Теоретическая экономика. 2021. Т-82. № 10. С.71-84.
14. Герасимова А.А., Голованова О.С., Богомолов А.А., Масюк Н.Н. 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.
15. Голованова О.С., Масюк Н.Н. Организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации. Территория новых возможностей. Вестник ВВГУ. 2024. №1. С. 18-26.