

УДК 338

**В. С. Балаян**Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва,  
e-mail: dalli77@yandex.ru**ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
НА РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ****Ключевые слова:** управление талантами, цифровизация HR, удаленная работа, автоматизация рекрутинга, цифровое обучение, HR-аналитика, роль HR.

В статье представлен анализ трансформации практик управления талантами в условиях цифровизации и распространения удаленной работы. Цель исследования – выявить ключевые вызовы и возможности, которые новые форматы работы и цифровые технологии создают для привлечения, развития и удержания талантов в организациях, а также определить направления адаптации HR-стратегий и инструментов к изменениям. Автором проанализированы основные тренды цифровизации HR, их влияние на конкурентную среду за таланты и практики работы с персоналом. Рассмотрены возможности использования цифровых инструментов на разных этапах управления талантами – рекрутинге, обучении, управлении эффективностью, а также роль аналитики данных в принятии кадровых решений. Выявлены ключевые изменения в требованиях к роли и компетенциям HR-специалистов. На основе анализа предложены рекомендации по трансформации EVP, использованию цифровых технологий в работе с талантами, адаптации практик управления к работе с удаленными командами. Сделан вывод, что способность компаний эффективно адаптировать системы управления талантами к новым реалиям становится источником конкурентного преимущества в цифровую эпоху.

**V. S. Balayan**Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: dalli77@yandex.ru**IMPACT OF CORPORATE GOVERNANCE ON THE DEVELOPMENT  
OF THE COMPANY'S HUMAN RESOURCE POTENTIAL****Keywords:** talent management, HR digitalization, remote work, recruiting automation, digital learning, HR analytics, HR role.

The article presents an analysis of the transformation of talent management practices in the context of digitalization and the spread of remote work. The purpose of the study is to identify the key challenges and opportunities that new work formats and digital technologies create for attracting, developing and retaining talent in organizations, as well as to determine the directions for adapting HR strategies and tools to changes. The author analyzes the main trends in HR digitalization, their impact on the competitive environment for talent and personnel management practices. The possibilities of using digital tools at different stages of talent management – recruiting, training, performance management, as well as the role of data analytics in making personnel decisions are considered. Key changes in the requirements for the role and competencies of HR specialists are identified. Based on the analysis, recommendations are proposed for transforming EVP, using digital technologies in working with talents, adapting management practices to working with remote teams. It is concluded that the ability of companies to effectively adapt talent management systems to new realities becomes a source of competitive advantage in the digital age.

**Введение**

В современном быстро меняющемся мире, где цифровые технологии и новые форматы работы стремительно трансформируют бизнес-модели и процессы во всех отраслях, эффективное управление талантами становится критически важным фактором конкурентоспособности и устойчивого развития организаций. Переход к удаленной работе, ускоренный пандемией COVID-19, и широкое внедрение цифровых

инструментов в практику управления персоналом создают как новые возможности, так и серьезные вызовы для привлечения, развития и удержания лучших сотрудников [7, с. 206-208]. В этих условиях компаниям необходимо адаптировать свои стратегии и практики управления талантами, чтобы обеспечить наличие необходимых компетенций и человеческого капитала для успешной реализации бизнес-целей в новой реальности.

Проблематика трансформации управления талантами под влиянием цифровизации и удаленной работы активно исследуется как зарубежными, так и российскими авторами. В работах П. Кэппелли и А. Тарантино рассматриваются новые подходы к рекрутингу и оценке кандидатов с использованием цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, чат-боты, онлайн-ассесменты [6]. Дж. Берсин [5] и К. Мариано [9] анализируют возможности применения аналитики больших данных для принятия кадровых решений, прогнозирования потребности в талантах и рисков текучести персонала. Исследования Д. Бэнкса, А. Кайзера и их соавторов посвящены особенностям управления виртуальными командами, новым инструментам вовлечения и мотивации удаленных сотрудников. В то же время, многие аспекты данной проблематики еще требуют дальнейшего изучения, особенно в части комплексного анализа влияния цифровизации и удаленной работы на системы управления талантами и разработки практических рекомендаций для их адаптации к новым реалиям.

**Целью исследования** является анализ ключевых трендов трансформации практик управления талантами в условиях цифровизации и распространения удаленной работы и разработка рекомендаций по адаптации HR-стратегий и инструментов к новым вызовам.

#### **Материалы и методы исследования**

В работе использованы методы анализа научной литературы, изучения лучших практик и опыта компаний по цифровизации управления талантами, синтеза и обобщения информации. Теоретической базой исследования послужили труды ведущих зарубежных и российских ученых в области управления персоналом в цифровую эпоху.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Цифровизация экономики и распространение удаленной работы кардинально меняют привычные подходы компаний к управлению талантами и создают целый ряд новых вызовов в этой области. Удаленная работа позволяет компаниям нанимать сотрудников вне зависимости от места их проживания, что значительно расширяет пул доступных талантов. В то же время, это усиливает конкуренцию между работодателями, в том

числе на глобальном уровне – за лучших специалистов теперь борются не только локальные игроки, но и международные корпорации [4, с. 4-6]. В этих условиях критически важным становится развитие сильного HR-бренда, позиционирование компании как привлекательного работодателя в цифровой среде. Особое значение приобретают такие факторы, как гибкие условия занятости, возможности удаленной работы, технологичность и инновационность HR-процессов.

Переход к удаленным и гибридным форматам работы требует пересмотра традиционных практик управления эффективностью, вовлечением и мотивацией персонала. В отсутствие регулярного очного взаимодействия существенно возрастают риски снижения вовлеченности сотрудников, ослабления их связи с компанией и командой. Менеджерам необходимо осваивать новые инструменты виртуальных коммуникаций, создания доверия и командного духа в распределенных коллективах. Важнейшими факторами удержания талантов становятся обеспечение прозрачности целей и ожиданий, регулярная обратная связь, признание достижений, поддержка благополучия и баланса между работой и личной жизнью.

Наряду с вызовами, цифровые технологии открывают перед компаниями новые возможности повышения эффективности процессов управления талантами на всех этапах – от привлечения кандидатов до развития их потенциала внутри организации. Использование инструментов автоматизации, искусственного интеллекта, чат-ботов позволяет повысить скорость и качество массового подбора персонала за счет таргетированного поиска кандидатов, автоматизированной коммуникации и первичной оценки соискателей [10]. Применение онлайн-тестирований, игровых симуляций, видеоподборки расширяет возможности объективной оценки компетенций и потенциала кандидатов, минимизируя влияние субъективных факторов. В то же время, цифровизация процесса рекрутинга требует тщательной настройки инструментов и алгоритмов во избежание рисков дискриминации и предвзятости [2].

Цифровые платформы обучения (LMS, Learning Experience Platforms) открывают возможности для персонализации траекторий развития сотрудников на основе их индивидуальных потребностей, целей и стиля обучения. Адаптивные алгоритмы подби-

рают контент и формат обучения под конкретного пользователя, а микрообучение позволяет осваивать новые навыки в удобном темпе без отрыва от работы [4]. Использование технологий виртуальной и дополненной реальности, геймификации повышает вовлеченность сотрудников в процесс обучения. В то же время, важно обеспечить интеграцию цифрового обучения с другими практиками развития талантов – очными тренингами, менторингом, проектной работой.

Технологии обработки больших данных и предиктивной аналитики позволяют HR-службам принимать более обоснованные кадровые решения на основе объективной информации. Анализ данных о бизнес-результатах, профиле и карьерных траекториях сотрудников помогает точнее прогнозировать потребность в талантах под стратегические цели компании и идентифицировать ключевые факторы успеха на той или иной должности. Мониторинг цифровых следов сотрудников (активность в корпоративных системах, обратная связь, социальные взаимодействия) дает возможность выявлять риски снижения вовлеченности и потенциального ухода ценных специалистов и вовремя принимать меры по их удержанию [8]. При этом крайне важно обеспечить конфиденциальность и безопасность данных, а также прозрачность алгоритмов их использования для сотрудников.

Цифровая трансформация и новые форматы работы требуют качественных изменений в позиционировании и функционале HR-службы в области управления талантами. Традиционная роль кадровых подразделений, сфокусированная на администрировании базовых HR-процессов, в цифровую эпоху уступает место стратегическому партнерству с бизнесом. Автоматизация рутинных транзакций высвобождает время HR-специалистов для работы над более стратегическими задачами – анализом потребности в компетенциях и планированием преемственности, выстраиванием культуры высокой эффективности, поддержкой организационных трансформаций. Ключевым приоритетом HR становится обеспечение бизнеса человеческим капиталом для реализации целей в постоянно меняющейся среде [10]. Это требует глубокого понимания бизнес-стратегии, умения консультировать лидеров по вопросам управления людьми, способности быстро адаптировать процессы и практики под новые задачи.

Цифровизация HR-функции и использование аналитики в принятии кадровых решений повышают требования к технологическим компетенциям HR-специалистов. Для эффективного использования новых инструментов им необходимы навыки работы с цифровыми платформами и аналитическими инструментами, понимание возможностей и ограничений технологий ИИ, умение интерпретировать данные и знание этических принципов работы с ними [3]. Более того, HR-лидеры должны уметь выступать проводниками цифровой трансформации, евангелистами данных в своих организациях, развивать цифровую культуру и необходимые навыки у сотрудников. При этом важно сохранять фокус на «человеческой» составляющей профессии, развивая такие компетенции, как эмпатия, эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие ключевые направления трансформации практик управления талантами в условиях цифровизации и удаленной работы (таблица).

Итак, следует отметить, что цифровизация экономики и распространение удаленной работы становятся ключевыми факторами трансформации практик управления талантами в современных организациях.

Новые форматы занятости расширяют возможности привлечения лучших специалистов вне зависимости от географии, но и усиливают конкуренцию за таланты на глобальном уровне. Использование цифровых инструментов в рекрутинге, обучении, управлении эффективностью открывает возможности для повышения скорости и качества HR-процессов, персонализации развития сотрудников. Аналитика больших данных позволяет принимать более обоснованные кадровые решения и точнее прогнозировать потребность в компетенциях. В то же время, переход к удаленной работе требует новых подходов к вовлечению и удержанию распределенных команд, большего внимания к вопросам благополучия и баланса сотрудников.

Трансформация управления талантами предъявляет новые требования к роли и компетенциям HR-службы. От кадровой функции требуется стать стратегическим партнером бизнеса, обеспечивающим его человеческим капиталом под задачи в постоянно меняющейся среде.

Основные направления трансформации практик управления талантами

Направление	Ключевые задачи
Обновление EVP и HR-бренда	- Включение в EVP гибких условий занятости, возможностей удаленной работы, технологичности HR-процессов - Использование цифровых каналов для привлечения талантов (социальные сети, онлайн-хакатоны, платформы для фрилансеров)
Цифровизация подбора и оценки	- Внедрение инструментов автоматизации и ИИ для поиска, скрининга и первичной оценки кандидатов - Развитие онлайн-инструментов оценки компетенций (тесты, кейсы, видеointервью) - Обеспечение прозрачности и недискриминационности алгоритмов
Адаптация программ обучения и развития	- Внедрение цифровых платформ обучения с возможностями персонализации контента и адаптивности - Использование социального и микрообучения, геймификации, технологий VR/AR - Интеграция цифрового обучения с другими форматами развития (менторинг, ротации, проекты)
Новые подходы к управлению эффективностью и вовлеченностью	- Переход к гибким целям и непрерывной обратной связи - Развитие навыков управления виртуальными командами у руководителей - Мониторинг вовлеченности и рисков выгорания удаленных сотрудников, программы благополучия
Внедрение аналитики данных в кадровые решения	- Использование предиктивной аналитики для прогнозирования потребности в талантах и компетенциях - Выявление факторов успеха и построение моделей высокой результативности - Мониторинг цифровых следов для выявления рисков оттока - Обеспечение конфиденциальности данных и прозрачности алгоритмов их использования
Трансформация роли и компетенций HR	- Переход от транзакционной работы к стратегическому партнерству с бизнесом - Развитие компетенций в области цифровых технологий, аналитики данных, организационного дизайна - Роль HR как проводника цифровой трансформации и евангелиста данных в организации

Источник: разработано автором по [1,2].

Ключевыми компетенциями HR-специалистов становятся понимание бизнеса, навыки в области цифровых технологий и аналитики данных, роль проводников изменений. При этом важным приоритетом остается сохранение фокуса на человеке и развитие «мягких» навыков – эмпатии, эмоционального интеллекта, коммуникаций [1].

Для успешной адаптации систем управления талантами к новым реалиям компаниям необходимо обновить свое ценностное предложение сотруднику (EVP) и HR-бренд с учетом приоритетов цифрового поколения, активно внедрять технологии автоматизации и аналитики данных в кадровые процессы, развивать культуру и навыки удаленной работы у сотрудников и менеджеров. Важно выстроить единую цифровую экосистему управления талантами, интегрирующую разные HR-процессы и инструменты на базе общей платформы данных. При этом цифровая трансформация должна рассматриваться не как самоцель, а как способ повышения качества управленческих решений и создания лучшего опыта сотрудников.

Анализ отечественной и зарубежной практики показал, что цифровизация и удаленная работа создают для компаний как новые вызовы, так и возможности в сфере управления талантами. Ключевыми трендами становятся усиление конкуренции за таланты на глобальном уровне, необходимость адаптации практик рекрутинга, обучения, управления эффективностью к новым реалиям, растущая роль HR-аналитики и цифровых компетенций. В работе предложены рекомендации по основным направлениям трансформации систем управления талантами, включая обновление EVP, внедрение цифровых инструментов на всех этапах работы с персоналом, использование аналитики данных, изменение роли HR. Подчеркивается важность построения целостной цифровой экосистемы HR-процессов при сохранении фокуса на человеке.

### Заключение

Проведенное исследование показывает, что в условиях перехода к цифровой экономике и удаленным форматам работы способ-

ность компаний эффективно адаптировать практики управления талантами становится важнейшим фактором конкурентоспособности. Внедрение цифровых инструментов рекрутинга, обучения, HR-аналитики в сочетании с развитием культуры удаленной работы позволяет компаниям привлекать и удерживать лучшие таланты, быстрее развивать их потенциал и принимать более обоснованные кадровые решения. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на количественный анализ эффектов цифровизации на HR-метрики, поиск баланса цифровых и традиционных инструментов управления людьми.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на количественную оценку эффектов внедрения отдельных цифровых инструментов и практик на показатели привлечения, вовлеченности, удержания талантов. Актуальной темой является поиск оптимального баланса между автоматизацией и персонализацией, цифровыми и очными форматами взаимодействия в системе управления персоналом. Важной задачей остается также изучение лучших практик адаптации HR-процессов к условиям удаленной работы, факторов эффективности распределенных команд в разных отраслях и культурных контекстах.

*Библиографический список*

1. Карташова Л.В., Митрофанова Е.А. Трансформация управления талантами в эпоху цифровизации // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. №2. С. 78-85.
2. Лезина Т.А., Юркова О.Н. Цифровая трансформация HR-процессов: эволюция подходов и современная практика // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19. № 4. С. 511-532. DOI: 10.21638/srbu18.2021.403.
3. Одегов Ю.Г., Павлова В.В., Теленная Л.С. Управление талантами в условиях цифровой экономики: стратегии и технологии // Уровень жизни населения регионов России. 2019. № 3. С. 41-49. DOI: 10.24411/1999-9836-2019-10072.
4. Bersin J., Zao-Sanders M. Making learning a part of everyday work // Harvard Business Review. 2019. Т. 97, № 2. С. 1-6.
5. Bershin J. HR Technology 2021: The Definitive Guide. 2020. URL: <https://joshbersin.com/hr-technology-2021-the-definitive-guide/> (дата обращения: 02.06.2024).
6. Cappelli P., Tavis A. HR goes agile // Harvard Business Review. 2018. Т. 96, № 2. С. 46-52.
7. Claus L. HR disruption – Time already to reinvent talent management // BRQ Business Research Quarterly. 2019. Т. 22, № 3. С. 207-215. DOI: 10.1016/j.brq.2019.04.002.
8. Larson B.Z., Vroman S.R., Makarius E.E. A guide to managing your (newly) remote workers // Harvard Business Review. 2020. Т. 18, № 1. С. 1-6.
9. Makarius E.E., Larson B.Z. Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level // Academy of Management Perspectives. 2017. Т. 31, № 2. С. 159-178. DOI: 10.5465/amp.2014.0120.
10. Ulrich D. et al. Reimagining HR's role in the new world of work. Deloitte Insights, 2021. 9 с.
11. van den Heuvel S., Bondarouk T. The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2017. Vol. 4, № 2. P. 157-178. DOI: 10.1108/JOEPP-03-2017-0022.