



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

**Н. П. БЕЛЯЦКИЙ, А. А. ПОДУПЕЙКО**

### ЦИФРОВЫЕ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Исследуется процесс информационных трансформаций, акцентируется внимание на значении персонала в цифровом развитии организации. Определяется роль использования информационно-цифровых технологий в системе управления персоналом, раскрываются понятия «цифровые трансформации» и «цифровая восприимчивость персонала», обосновывается необходимость разработки стратегии цифровой трансформации системы управления персоналом, формулируются принципы и основные направления реализации данной стратегии.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; цифровые технологии; управление персоналом; стратегия цифровой трансформации.

**УДК** 331.1

**Введение.** Развитие социально-экономических отношений во многом зависит от прогресса информационно-цифровых технологий. Главной характеристикой современной экономики являются ускоренные преобразования, происходящие в развитии информационного общества, формировании цифровой экономики и цифровой трансформации всех сфер деятельности.

В настоящее время ни один вид экономической деятельности не может функционировать без использования современных информационных технологий. Такие технологии применяются в процессе обмена информацией между субъектами хозяйствования, распространения и получения информации, осуществления финансовых операций и т. д., а также в системе управления персоналом, например при дистанционном обучении. Использование цифровых технологий в управлении персоналом является основным критерием обеспечения конкурентоспособности организации как на национальном, так и международных рынках товаров и услуг. В связи с этим возникает необходи-

*Николай Петрович БЕЛЯЦКИЙ* (kafedra\_oiu@mail.ru), доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

*Алеся Александровна ПОДУПЕЙКО* (podupeikoalesya@mail.ru), преподаватель кафедры «Бизнес-администрирование» Белорусского национального технического университета (г. Минск, Беларусь).

мость в разработке стратегии цифровых трансформаций системы управления персоналом.

**Основная часть.** В Республике Беларусь процесс цифровой трансформации определяется одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности и инновационного развития как отдельных организаций, так и национальной экономики в целом. Так, в Государственной программе развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы выделены три подпрограммы: «Информационно-коммуникационная инфраструктура», «Инфраструктура информатизации» и «Цифровая трансформация».

Подпрограмма «Цифровая трансформация» охватывает вопросы трансформации бизнес-процессов посредством информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) во всех сферах жизнедеятельности современного общества (формирования цифровой экономики), в том числе развития человеческого капитала, электронного образования, электронной торговли, электронного здравоохранения, электронной занятости и социальной защиты населения, единого расчетного и информационного пространства для оплаты услуг [1].

Следует отметить, что в Государственной программе понятие «цифровая трансформация» отсутствует. В работах ученых-экономистов упоминается названное понятие, при этом нет единого подхода к его пониманию.

Вопросам стремительного развития информационно-цифровых технологий уделяется внимание и на уровне Евразийского экономического союза. Так, Высший Евразийский экономический совет рассматривает цифровую трансформацию как «проявление качественных, революционных изменений, заключающихся не только в отдельных цифровых преобразованиях, но и в принципиальном изменении структуры экономики, в переносе центров создания добавленной стоимости в сферу выстраивания цифровых ресурсов и сквозных цифровых процессов» [2]. Отмечается, что в результате цифровой трансформации достигается повышение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов за счет цифровых преобразований в сфере экономических отношений, в том числе в системе управления трудовыми ресурсами.

Анализ научной литературы показал, что некоторые авторы придерживаются схожей точки зрения к определению цифровой трансформации. Так, Л.И. Карпенко и А.Б. Бельский определяют цифровую трансформацию как «процесс формирования экономики нового типа — информационной экономики, осуществляемый путем коренного преобразования бизнес-процессов во всех сферах общественной жизни и формирования устойчивого социально-экономического развития, базирующегося на использовании современных цифровых технологий» [3, с. 15]. При этом подчеркивается значение такого показателя, как производительность труда в секторе информационно-коммуникационных технологий, рост которого обусловлен развитием информационных технологий и ИКТ-инфраструктуры в Республике Беларусь.

Под «цифровой трансформацией» А. Д. Король и Ю. И. Воротницкий понимают модернизацию и оптимизацию операционных процессов в различных сферах деятельности региона, отрасли, организации на основе использования современных информационных технологий с целью повышения эффективности и конкурентоспособности [4]. Авторы отмечают, что основное значение в процессе цифровой трансформации общества отводится внедрению и широкому использованию передовых цифровых и ИКТ в сфере образования с целью повышения кадрового потенциала страны.

Современные тенденции повышения роли цифровых технологий позволяют нам сделать вывод о том, что главная роль в процессе цифровой трансфор-

мации отводится человеческим ресурсам. Управление человеческими ресурсами (*human resource management* — *HRM*) является одной из важнейших направляющих в успешной деятельности организации. Акцент на человеческие ресурсы отдельного сотрудника, его качества, знания, опыт, способности и неповторимость личности соответствует рационалистическому подходу к управлению персоналом с целью максимизации производительности труда [5, с. 11].

В то же время цифровые трансформации в экономике привели к переосмыслению функций управления человеческими ресурсами на оперативном и стратегическом уровнях. Следовательно, использование цифровых технологий в системе управления персоналом является необходимым условием обеспечения будущей конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности организации путем ее трансформации от традиционной к технологичной. В этой связи возникает необходимость разработки стратегии цифровой трансформации в системе управления персоналом, определения основных элементов данной стратегии и принципов построения.

Процесс цифровых трансформаций в области управления человеческими ресурсами становится для организаций приоритетной задачей, так как в обеспечении конкурентоспособности предприятия главенствующая роль отводится персоналу как человеческому ресурсу, носителю способности восприятия новшеств, связанных с цифровыми изменениями, а также как основному источнику и генератору идей.

Область применения цифровых технологий в управлении человеческими ресурсами на сегодняшний день находится в стадии формирования и развития, что не позволяет провести объективный и глубокий анализ научного определения «цифровизации HR» (цифровая трансформация в системе управления персоналом). Однако очевидно, что цифровые технологии в системе управления трудовыми ресурсами могут быть применимы к любому бизнес-процессу, особую важность такие технологии приобретают при поиске, найме, адаптации, поощрении и обучении сотрудников организации.

На наш взгляд, цифровую трансформацию в системе управления персоналом можно определить как процесс внедрения и применения цифровых технологий в сферу управления человеческими ресурсами организации с целью повышения производительности труда. При этом рост производительности труда является результатом успешности таких процессов, как рекрутмент (поиск) и адаптация сотрудников, обучение и развитие, управление и организация деятельности.

В настоящее время компании с низкой производительностью труда быстро теряют свои позиции, поскольку рыночная оценка на фондовом рынке определяется достижениями в области интеллектуальной собственности и услуг, а не количеством производства реальных товаров или средств производства. Результаты исследований, проведенных университетом «Делойта» в 2017 г., свидетельствуют о том, что темп роста производительности компаний отстает от технологического уровня. Согласно данным Бюро статистики Министерства труда США и других источников темпы прироста производительности труда остаются низкими несмотря на внедрение новых технологий. Согласно схеме, представленной на рисунке, проблема состоит в продолжающемся увеличении разрыва между уровнями технологической вооруженности и реально выполняемым объемом работ, что приводит к возникновению ряда проблем [6, с. 7].



Разрыв между уровнями технологической вооруженности и производительности труда

*Примечание:* наша разработка на основе [6, с. 7].

Причиной разрыва между уровнем технологической вооруженности и производительностью является то, что темп внедрения новых технологий опережает скорость цифровой восприимчивости персонала. В процессе цифровых преобразований в организациях изменяется подход к осуществлению деятельности, возникает необходимость непрерывного развития, образования и повышения квалификации сотрудников. Основными препятствиями на пути к успешной трансформации бизнеса являются неготовность персонала, отсутствие мотивации и низкий уровень цифровой восприимчивости.

По нашему мнению, цифровую восприимчивость персонала необходимо рассматривать как способность и готовность личности адаптироваться к изменениям в бизнесе, вызванным цифровой трансформацией, воспринимать и применять цифровые технологии в своей деятельности с целью повышения производительности труда.

Главная проблема процесса цифровой трансформации заключается в необходимости разработки стратегии развития цифровых технологий в области управления человеческим капиталом, а также в области координации деятельности сотрудников в рамках рабочего процесса в условиях цифровой трансформации. На наш взгляд, данная стратегия в Республике Беларусь не выработана, поэтому возникает необходимость в ее разработке.

Стратегия цифровой трансформации в системе управления персоналом должна содержать не только основные принципы и направления, способы и средства достижения стратегических целей процесса цифровизации HR, но и отражать факторы и условия, необходимые для осуществления данного процесса. Целью такой стратегии является повышение эффективности деятельности организации за счет роста производительности труда и развития инновационного потенциала сотрудников.

Организация должна учитывать следующие принципы стратегии цифровой трансформации:

- нацеленность на повышение производительности труда персонала организации за счет стимулирования цифровой восприимчивости отдельных сотрудников;
- направленность на непрерывное развитие цифрового потенциала организации (инновационный характер);

– адаптированность, т. е. стратегия должна отвечать внешним изменениям, диктуемым реальным условиям рынка цифровых технологий и быстро реагировать на них.

Вместе с тем стратегию цифровой трансформации в системе управления персоналом необходимо реализовывать в разрезе пяти основных направлений:

цифровая трансформация процесса поиска и найма сотрудников организации: использование социальных сетей для поиска новых сотрудников, аналитика и когнитивные методы найма, использование автоматизированных систем рекрутинга (найма), применение технологий, предоставляющих возможность дистанционного прохождения собеседований;

цифровая трансформация процесса обучения и развития талантов: возможность быстро приобретать новые навыки и знания, самостоятельно определять условия обучения, разработка базы открытых образовательных ресурсов, активизация использования мобильных устройств и приложений;

цифровая трансформация управления: внедрение технологий на основе искусственного интеллекта с целью обеспечения аналитики процесса и результатов обучения, прогнозирование успешности сотрудников путем анализа результатов собеседований, определение потребности организации в обучении сотрудников, применение облачных технологий для эффективной организации сетевых ресурсов и объединения их в единую образовательную сеть, замена бумажного документооборота электронным, разработка информационных платформ анализа производительности труда и степени вовлеченности сотрудников организации;

повышение ИКТ-компетентности сотрудников HR отдела, реализующих политику в сфере обучения и повышения квалификации сотрудников организации;

внедрение цифровых рабочих мест, цифровизация рабочей среды: использование внутренних баз данных для поиска и обмена информацией по различным проектам, разработка интегрированной платформы, основанной на опыте сотрудников, обеспечение обратной связи между сотрудниками и руководством компании, предоставление сотрудникам возможности удаленной работы.

Названные принципы позволят определить сущность стратегии цифровых трансформаций в системе управления персоналом, реализация которой обеспечит функционирование системы управления трудовыми ресурсами в названных направлениях.

**Заключение.** Подводя итог изложенному, необходимо отметить, что информационно-цифровые технологии вызывают глубокие изменения в структуре и характере современного рынка товаров и услуг, что обуславливает необходимость развития цифровой активности отдельных организаций. Основной акцент при формировании цифровой среды организации делается на создание цифровой инфраструктуры, однако следует отметить, что не менее важную роль играет создание системы и культуры использования информационно-коммуникационных технологий, т. е. формирование цифровых компетенций персонала. Следовательно, при разработке стратегии цифрового развития организации особое внимание необходимо уделить системе управления персоналом. В свою очередь главной задачей управления персоналом в условиях цифровизации является обеспечение эффективной деятельности сотрудников и повышение производительности труда с целью перехода организации на новый путь развития и повышения ее цифровой активности.

Думается, разработка стратегии цифровой трансформации системы управления персоналом позволит организациям применять в своей деятельности принципиально новый подход к управлению трудовыми ресурсами, рабочими

местами и трудовыми отношениями, основываясь на методах внедрения и использования цифровых технологий, ориентируясь на инновационный путь развития.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Государственная программа развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.government.by/upload/docs/file4c1542d87d1083b5.pdf>. — Дата доступа: 14.10.2018.
2. Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евраз. экон. союза до 2025 года [Электронный ресурс] : решение Высш. Евраз. экон. совета, 11 окт. 2017 г., № 12. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71708158>. — Дата доступа: 14.10.2018.
3. Карпенко, Л. И. Статистическая оценка готовности к цифровой трансформации экономики Республики Беларусь / Л. И. Карпенко, А. Б. Бельский // Цифровая трансформация. — 2018. — № 1 (2). — С. 14–25.
4. Карпенко, Л. И. Statisticheskaya otsenka gotovnosti k tsifrovoy transformatsii ekonomiki Respubliki Belarus' [Statistical estimation of the readiness to the digital transformation of the economy of the Republic of Belarus. Digital Transformation] / L. I. Karpenko, A. B. Bel'skiy // Tsifrovaya transformatsiya. — 2018. — N 1 (2). — P. 14–25.
5. Король, А. Д. Интеграция педагогических и информационных технологий в условиях цифровой трансформации образования [Электронный ресурс] / А. Д. Король, Ю. И. Воротницкий. — Режим доступа: <http://ite.unibel.by>. — Дата доступа: 13.10.2018.
6. Korol', A. D. Integratsiya pedagogicheskikh i informatsionnykh tekhnologiy v usloviyakh tsifrovoy transformatsii obrazovaniya [Integration of Pedagogical and Information Technologies in the Context of Digital Transformation of Education] [Elektronnyy resurs] / A. D. Korol', Yu. I. Vorotnitskiy. — Rezhim dostupa: <http://ite.unibel.by>. — Data dostupa: 13.10.2018.
7. Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. — Минск : Амалфея, 2016. — 248 с.
8. Belyatskiy, N. P. Biznes-liderstvo [Business leadership: a tutorial] : ucheb. posobie / N. P. Belyatskiy. — Minsk : Amalfeya, 2016. — 248 p.
9. Новые правила игр в цифровую эпоху. Исследование «Делойта» «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://clck.ru/FfCnr>. — Дата доступа: 15.10.2018.

---

**MIKALAI BELIATSKI,  
ALESIA PADUPEIKA**

---

## DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

---

**Authors affiliation.** Mikalai BELIATSKI (kafedra\_oiu@mail.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus); Alesia PADUPEIKA (podupeikoalesya@mail.ru), Belarus National Technical University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The process of information transformations is examined; the focus is made on the significance of personnel in the digital development of the organization. The role of using information and digital technologies in human resource management is identified; the concepts of “digital transformations” and “digital perceptivity of personnel” are explained; the need to develop a strategy for digital transformation of human resource management is substantiated; the principles and major directions for the implementation of this strategy are formulated.

**Keywords:** digital transformation; digital technologies; human resource management; digital transformation strategy.

UDC 331.1

---

*Статья поступила  
в редакцию 18.04. 2019 г.*

**Н. Н. ПАНКОВ**

---

## **О РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

---

В статье особо отмечается, что для стимулирования инновационно-инвестиционного процесса на макроуровне необходимым является создание в Республике Беларусь государственной системы стимулирования инновационно-инвестиционной деятельности.

Комплексная реализация белорусского инновационно-инвестиционного процесса способствует реализации инновационных программ и проектов, а также организации конкурсных продаж научных идей, ноу-хау, нематериальных технологий, программных продуктов и иных инновационно-инвестиционных услуг на макро- и микроуровнях.

**Ключевые слова:** инновационно-инвестиционный процесс; инвестиции; инвестиционная политика; инновационно-инвестиционная политика; инновационная экономика.

УДК 330.101.8

---

**Введение.** При исследовании вопросов инновационно-инвестиционного процесса потребуется необходимость осуществления государственной инновационно-инвестиционной политики Республики Беларусь, которая будет являться базой реализации экономической стратегии государства.

К задачам совершенствования механизмов инновационно-инвестиционной политики по развитию инструментов рынка инноваций и технологий следует отнести: разработку генеральной инвестиционной схемы развития и размещения производительных сил на 15–20 лет, которые обеспечивали бы сбалансированное развитие инноваций, науки, труда, привлечение ресурсов, а также частных и иностранных инвестиций;

обеспечение приоритетного финансирования и стимулирование фундаментальных и прикладных наук, выделяя на их развитие не менее 5 % валового внутреннего продукта; повышение заработной платы работникам науки и образования до уровня средней в промышленности;

формирование белорусской научно-инвестиционной системы с механизмами государственно-частного управления как взаимодополняемой инновационно-инвестиционной системы, которая способна развивать инновационные циклы и

---

*Николай Николаевич ПАНКОВ (pankou\_mikalai@mail.ru), преподаватель кафедры «Таможенное дело» Белорусского национального технического университета (г. Минск, Беларусь).*