

 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 316.334.2

ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: НА ПРИМЕРЕ ИТ-КОМПАНИИ



Аннотация

Богданов Юрий Геннадьевич

НОЧУ ВО «Московский экономический институт»
Россия, 109390, Москва,
ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1
магистрант направления
«Менеджмент»
iurybog@yandex.ru

Настоящая работа посвящена анализу современных подходов к оценке и развитию кадрового потенциала в условиях цифровой трансформации бизнеса на примере ИТ-компании. Рассматриваются вызовы и возможности, обусловленные стремительным внедрением цифровых технологий, изменением требований к профессиональным компетенциям и трансформацией организационной культуры. Особое внимание уделено инструментам оценки персонала, таким как цифровая аналитика, системы управления талантами и автоматизированные платформы для мониторинга эффективности. Анализируются практики развития сотрудников, включая обучение на основе данных, геймификацию и индивидуальные треки развития. Также освещены проблемы кадрового дефицита и выгорания в высокотехнологичных отраслях. На основе эмпирических данных предложены стратегические подходы к формированию устойчивого кадрового резерва в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова

Кадровый потенциал; цифровая трансформация; ИТ-компания; оценка персонала; развитие компетенций; HR-аналитика; управление талантами; обучение; выгорание; кадровый резерв.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительной цифровизации экономики и изменения технологических укладов особую актуальность приобретает исследование механизмов оценки и развития кадрового потенциала, особенно в таких динамичных секторах, как информационные тех-

нологии. Цифровая трансформация существенно меняет требования к профессиональным компетенциям, структуре занятости и подходам к управлению персоналом. Это требует пересмотра традиционных HR-стратегий и внедрения инновационных инструментов оценки и развития сотрудников. На этот счет имеется многочисленная литература, ставшая теоретической основой для настоящего исследования [1, с. 146-151; 2, с. 9-13; 3, с. 514-518; 4, pp. 240-244; 5, с. 27].

Цель исследования — проанализировать современные подходы к оценке и развитию кадрового потенциала в условиях цифровой трансформации на примере IT-компании, выявить основные вызовы и предложить эффективные модели адаптации персонала к новым требованиям цифровой среды.

Задачи включают исследование инструментов оценки профессиональных компетенций в цифровом контексте, анализ практик повышения квалификации и вовлечения сотрудников, а также выявление организационных, технологических и психологических барьеров, препятствующих эффективному управлению человеческими ресурсами.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Результаты исследования демонстрируют высокую чувствительность кадрового потенциала к изменениям в цифровой инфраструктуре компании, выявляют пробелы в существующих системах оценки и развития, а также подчеркивают необходимость формирования индивидуальных траекторий обучения, внедрения цифровых HR-решений и развития культуры непрерывного обучения. Предложены направления институционального и методологического укрепления системы управления талантами с учетом специфики IT-отрасли.

В условиях динамичной трансформации макроэкономической конъюнктуры обеспечение устойчивой конкурентной позиции и достижение стратегических ориентиров хозяйствующими субъектами детерминировано необходимостью принятия научно обоснованных управлений решений. Данный императив актуализирует потребность организаций в реализации адаптационных механизмов, сопряженных с процессами организационного обучения и повышения структурной гибкости. Ключевым фактором в данном контексте выступает оптимизация использования человеческого капитала, что предполагает активизацию профессионально-квалификационного, трудового и личностного потенциала сотрудников [6, с. 51; 7, с. 7]. Формирование корпуса высококомпетентных и мотивированных специалистов создает предпосылки для качественного развития кадрового резерва, последовательной реализации стратегических установок и достижения целевых показателей эффективности организации.

Так как в настоящее время Российской Федерации активно выходит на этап становления цифрового общества, то при формировании кадрового потенциала большое внимание уделяется наличию у работников IT-компетенций, наличию цифровых навыков, умению работать с большим потоком информации и данных. При этом испытывается недостаток квалифицированных кадров, обладающих необходимыми цифровыми компетенциями.

В реальности цифровой экономики кадровый потенциал перестает быть абстрактной категорией и обретает форму измеримого



ресурса, от которого зависит способность компании не просто адаптироваться к изменениям, а предвосхищать их. В IT-среде, где темп технологических сдвигов превышает возможности традиционных систем управления, проблема оценки и развития персонала приобретает характер не факультативной задачи, а безальтернативной необходимости.

Управление кадровым потенциалом в цифровой экономике требует создания системных моделей оценки, формирования индивидуальных образовательных траекторий и внедрения цифровых HR-инструментов для развития компетенций



ООО «Пиксель Промо» — компания, давно занявшая устойчивую позицию в сфере цифровых услуг, — иллюстрирует противоречивость положения типичного IT-бизнеса на этапе внутренней трансформации. Несмотря на устойчивую динамику клиентского спроса и наличие компетентного производственного звена, система работы с персоналом во многом остается инерционной. Компания располагает многоуровневым штатным составом, включающим специалистов широкого профиля: от backend-разработчиков до проектных менеджеров. Однако наличие квалифицированного персонала ещё не означает наличие кадрового потенциала как стратегического ресурса [8].

Наиболее уязвимым звеном в управлении человеческими ресурсами «Пиксель Промо» выступает отсутствие системной модели обучения. Подготовка новых сотрудников происходит, как правило, в рамках стихийного наставничества, а не по формализованным программам. Это снижает воспроизводимость качества и замедляет адаптацию. Более того, в условиях постоянной эволюции технологических решений, подобный подход ведет к внутреннему расслоению компетенций, где часть сотрудников оказывается в «цифровой стагнации», теряя конкурентоспособность внутри самой команды.

Еще одной проблемой выступает дефицит карьерных перспектив. Хотя ротация низка, что с точки зрения классической модели лояльности можно было бы считать плюсом, в действительности она указывает на застой. Опрос сотрудников показал, что лишь треть уверена в перспективе карьерного роста, тогда как подавляющее большинство либо сомневается, либо не видит никаких оснований рассчитывать на продвижение. Такая атмосфера порождает выученную беспомощность и снижает инициативность даже у мотивированных специалистов.

Оценка кадрового потенциала в компании проводится эпизодически и, чаще всего, не сопровождается управленческими решениями. Несмотря на наличие элементов оценки результативности (KPI, индивидуальные цели), отсутствует единая модель, объединяющая факторы личной продуктивности, инновационного вклада и командной вовлеченности. Между тем, именно такая модель, например, 4D-структура оценки (результат, компетенции, стиль управления, динамика во времени), способна дать объемное представление о потенциале, а не только об уже проявленных результатах.

Парадокс ситуации в том, что в «Пиксель Промо» созданы все предпосылки для формирования сильной HR-системы: стабильный

бизнес, зрелая корпоративная культура, высокая технологическая грамотность сотрудников. Однако отсутствует стратегическое звено, отвечающее за управление потенциалом как за актив. HR-функции выполняются скорее в административной логике, чем в логике развития.

Тем не менее, опросы персонала демонстрируют высокую степень внутренней готовности к изменениям. Большинство сотрудников позитивно оценивает условия труда, демонстрирует заинтересованность в развитии и не избегает ответственности за результат. В этом контексте необходимо перейти от удержания сотрудников к развитию их потенциала — как на индивидуальном уровне, так и в системе проектных команд.

Для этого требуется внедрение программ комплексного обучения, объединяющих цифровые курсы, менторские практики и адаптивные карьерные маршруты. Не менее актуальна разработка системы внутреннего кадрового резерва, базирующейся не на стаже, а на объективной оценке компетенций и потенциала. Важно также внедрить инструменты регулярной диагностики состояния персонала — как в рамках бизнес-результатов, так и в аспектах организационного климата, психологического благополучия и корпоративной идентичности.

Пример компании ООО «Пиксель Промо» позволяет увидеть, каким образом даже успешный бизнес с устойчивыми финансово-выми показателями может испытывать трудности в управлении человеческими ресурсами при отсутствии стратегического вектора. Финансовые результаты компании за 2021–2022 годы подтверждают положительную динамику: выручка возросла, показатели рентабельности остаются на приемлемом уровне, а структура активов и капитала свидетельствует о разумной модели управления. Однако устойчивость бизнес-процессов на операционном уровне не может компенсировать слабые места в системе работы с персоналом — особенно в условиях, когда цифровая трансформация требует не стабильности, а гибкости [9, с. 54].

В компании практически не используются современные цифровые инструменты оценки и развития сотрудников, которые давно стали нормой для технологичных компаний. Автоматизированные системы отслеживания компетенций, платформы для формирования индивидуальных образовательных траекторий, цифровые метрики вовлеченности — всё это пока находится вне поля зрения кадровой службы. Сама по себе структура управления персоналом традиционна: отдел кадров выполняет базовые функции, связанные с документооборотом и учетом, в то время как стратегические HR-задачи — как, например, формирование кадрового резерва, развитие лидерства или внутреннее наставничество — фактически отсутствуют.

Еще одна показательная деталь — это возрастной и образовательный состав сотрудников. Данные анализа свидетельствуют о преобладании молодых специалистов в возрасте до 35 лет с высоким уровнем квалификации. Почти половина работников имеет высшее образование, еще значительная часть находится в процессе его получения. Это создает уникальную основу для внедрения интеллектуально-напряженных практик развития: хакатонов, проектных лабораторий, внутренних акселераторов идей. Но, несмотря на это, большинство опрошенных сотрудников сомневаются в своих перспективах карьерного роста. Этот когнитивный разрыв между потенциалом и ощущением потолка формирует «зону фрустрации» — эмоциональное выгорание, апатию и формальную лояльность без настоящей вовлеченности.

Таким образом, если ИТ-компания хочет оставаться конкурентоспособной в условиях неумолимой цифровой турбулентности, ей необходимо рассматривать кадровый потенциал не как составную часть, а как ядро своей бизнес-модели. В противном случае, технологии, какими бы передовыми они ни были, окажутся без опоры в лице живой, мыслящей, развивающейся команды.

Стратегические векторы развития кадрового потенциала в контексте цифровой экономики формируются на принципах индивидуализации образовательных траекторий, реализуемых в рамках компетентностной модели, и их ориентации на актуальные потребности рынка. Ключевыми детерминантами, обеспечивающими формирование высококвалифицированного кадрового резерва, выступают следующие компоненты:

- гармонизация сфер труда и образования, обеспечиваемая посредством унификации процедур признания квалификационных уровней специалистов на отраслевом, национальном и международном уровнях, а также стандартизацией механизмов их достижения;
- формирование интеграционной сетевой структуры, предлагающей консолидацию усилий федеральных, региональных и муниципальных органов управления, образовательных организаций, профессионально-общественных объединений и субъектов предпринимательской деятельности;
- оптимизация управлеченческого аппарата и аккумуляция научного, кадрового, материально-технического и инновационного ресурса образовательных организаций, обеспечивающих реализацию концепции непрерывного образования («*lifelong learning*»);
- совершенствование нормативно-правового поля, институциональное укрепление и сбалансированное развитие организационных структур, осуществляющих деятельность в сфере дополнительного профессионального образования;
- развитие научно-методической инфраструктуры, направленной на содержательное и технологическое обеспечение реализации программ дополнительного образования;
- обеспечение доступности и релевантности дополнительных образовательных программ, определяющих их значимость для профессиональной самореализации и личностного развития обучающихся.



Для обеспечения высокого профессионального уровня необходимо гармонизировать стандарты труда и образования, развивать межрегиональные сетевые структуры и совершенствовать нормативную базу в области непрерывного профессионального обучения



ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет констатировать, что в условиях цифровой трансформации экономики традиционные подходы к управлению человеческими ресурсами утрачивают свою эффективность. На примере анализа системы управления кадровым потенциалом ООО «Пиксель Промо» выявлен системный разрыв между операционной устойчивостью компании и стратегическим

развитием ее персонала. Несмотря на наличие квалифицированных специалистов и стабильные финансовые показатели, инерционность HR-модели, выражаясь в отсутствии системного обучения, formalизованных карьерных траекторий и современных инструментов оценки, создает угрозу долгосрочной конкурентоспособности.

Эмпирические данные подтвердили, что ключевой проблемой является не недостаток потенциала у сотрудников, а дефицит стратегических механизмов его активизации и развития. В этой связи, центральным элементом предлагаемой модели адаптации является переход от административного управления персоналом к стратегическому управлению человеческим капиталом. Это предполагает внедрение комплексной системы, интегрирующей индивидуальные образовательные траектории, основанные на компетентностном подходе, цифровые платформы для оценки и развития, а также формирование внутреннего кадрового резерва.

Реализация предложенных направлений — гармонизации сферы труда и образования, развития интеграционных сетевых структур и научно-методической инфраструктуры — позволит не только нивелировать выявленные в ходе исследования организационные и психологические барьеры, но и трансформировать кадровый потенциал из пассивного ресурса в стратегический актив. Таким образом, устойчивость компании в цифровой среде будет определяться не столько технологической оснащенностью, сколько способностью к опережающему развитию человеческого капитала, что и составляет основу конкурентного преимущества в новой экономической реальности.

Список литературы

1. Наташкина Е.А. Подходы к оцениванию инновационного потенциала в агропромышленном комплексе / Е.А. Наташкина, А.М. Ажлуни // Вестник аграрной науки. 2021. № 2(89). С. 146-151. DOI 10.17238/issn2587-666X.2021.2.146. EDN JCTBYF.
2. Саматова А.М. Трансформационные изменения в экономике и отраслевых рынках труда, определяемые развитием IT-технологий / А.М. Саматова, П.В. Грачев // Тинчуринские чтения: Материалы XIV Международной молодежной научной конференции. В 3-х томах, Казань, 23–26 апреля 2019 года / Под общей редакцией Э.Ю. Абдуллаязянова. Том 1. Часть 1. Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2019. С. 9-13. EDN AGZAPK.
3. Мальцева О.Г. Технология геймификации как инновационный инструмент подготовки и управления кадрами в современной агроЭнженерии / О.Г. Мальцева, В.В. Камуз, Е.Н. Крестьянова // Инновационные достижения науки и техники АПК: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Кинель, 27–29 февраля 2024 года. Кинель: ИБЦ Самарский ГАУ, 2024. С. 514-518. EDN RGOTWX.
4. Ayazhanov K.S. Importance of digital technology and transition to the Latin alphabet in the native educational system // Вестник университета Туран. 2018. no. 4(80). pp. 240-244. EDN YSQZTN.
5. Старых С.А. Процесс управления организацией в специфике мотивационных систем функционирования персонала // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 2. С. 27. EDN IJPGJC.
6. Власов М.В. Совершенствование методов оценки человеческого капитала в условиях развития цифровизации // Управление инновациями – 2023: Материалы международной научно-практической конференции. Казань: Издательство КФУ, 2023. С. 10-11. EDN IJPGJC.

- ской конференции, Москва, 13–15 ноября 2023 года. Новочеркасск: Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) им. М.И. Платова, 2023. С. 51-58. EDN FJCSHX.
7. Красова Е.В. Достижения на фоне проблем: к 60-летию теории человеческого капитала // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 4. С. 7-14. DOI 10.24143/2073-5537-2021-4-7-14. EDN YSDTOK.
 8. Великанский Р.Н. Инновационные методы воспроизведения трудовых ресурсов промышленной корпорации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2019. № 4(77). С. 265-277. DOI 10.21295/2223-5639-2019-4-265-277. EDN BCZOCU.
 9. Ручкин А.В. Ключевые показатели эффективности (KPI) деятельности муниципальных служащих: особенности, правовые основы и примеры построения // Муниципалитет: экономика и управление. 2016. № 2(15). С. 54-65. EDN ZNLPFP.

ASSESSMENT AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: A CASE STUDY OF AN IT COMPANY

Bogdanov Yuriy Gennad'yevich

NOCU VO "Moscow Economic Institute"

Russia, 109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1

master's student in "Management"

iurybog@yandex.ru

Abstract

This paper explores modern approaches to the assessment and development of human resource potential in the context of digital transformation, using an IT company as a case study. It examines the challenges and opportunities arising from the rapid implementation of digital technologies, shifting competency requirements, and the transformation of organizational culture. Special attention is given to personnel evaluation tools such as digital analytics, talent management systems, and automated performance monitoring platforms. The study also analyzes employee development practices, including data-driven learning, gamification, and personalized development tracks. Issues such as talent shortages and professional burnout in high-tech industries are addressed. Based on empirical data, the paper proposes strategic approaches for building a sustainable talent pipeline in the digital economy.

Keywords

Human resource potential; digital transformation; IT company; personnel assessment; competency development; HR analytics; talent management; learning; burnout; talent pool.

References

1. Natasha E.A. Podxody` k ocenivaniyu innovacionnogo potenciala v agropromy`shlennom komplekse (Approaches to assessing the innovative potential in the agro-industrial complex), E.A. Natasha, A.M. Azhluni, Vestnik agrarnoj nauki, 2021, no 2(89), pp. 146-151. DOI 10.17238/issn2587-666X.2021.2.146. EDN JCTBYF.
2. Samatova A.M. Transformacionny`e izmeneniya v e`konomike i otrrasly`x ry`nkax truda, opredelyaemy`e razvitiem IT-texnologij (Transformational changes in the economy and industry labor markets determined by the development of IT technologies), A.M. Samatova, P.V. Grachev, Tinchurinskie chteniya: Materialy` XIV Mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchnoj konferencii. V 3-x tomax, Kazan', 23-26 aprelya 2019 goda, Pod obshhej redakciej E`Yu. Abdullaevanova. Tom 1. Chast' 1. Kazan': Kazanskij gosudarstvenny`j e`nergeticheskij universitet, 2019, pp. 9-13. EDN AGZAPK.
3. Mal'ceva O.G. Texnologiya gejmifikacii kak innovacionny`j instrument podgotovki i upravleniya kadrami v sovremennoj agroinzhenerii (Gamification technology as an innovative tool for training and managing personnel in modern agricultural engineering), O.G. Mal'ceva, V.V. Kamuz, E.N. Krest'yanova, Innovacionny`e dostizheniya nauki i texniki APK: Sbornik nauchny`x trudov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Kinel', 27-29 fevralya 2024 goda. Kinel': IBC Samarskij GAU, 2024, pp. 514-518. EDN RGOTWX.
4. Ayazhanov K.S. Importance of digital technology and transition to the Latin alphabet in the native educational system, Vestnik universiteta Turan, 2018, no. 4(80), pp. 240-244. EDN YSQZTN.
5. Stary`x S.A. Process upravleniya organizacij v specifike motivacionny`x sistem funkcionirovaniya personala (The process of managing an organization in the specifics of motivational systems for personnel functioning), Vestnik evrazijskoj nauki, 2023, vol. 15, no 2, p. 27. EDN IJPGJC.
6. Vlasov M.V. Sovershenstvovanie metodov ocenki chelovecheskogo kapitala v usloviyax razvitiya cifrovizacii (Improving methods for assessing human capital in the context of digitalization development), Upravlenie innovaciyami — 2023: Materialy` mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Moskva, 13-15 noyabrya 2023 goda. Novocherkassk: Yuzhno-Rossijskij gosudarstvenny`j politexnicheskij universitet (NPI) im. M.I. Platova, 2023, pp. 51-58. EDN FJCSHX.
7. Krasova E.V. Dostizheniya na fone problem: k 60-letiyu teorii chelovecheskogo kapitala (Achievements amid problems: on the 60th anniversary of human capital theory), Vestnik Astraxanskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta. Seriya: E`konomika, 2021, no 4, pp. 7-14. DOI 10.24143/2073-5537-2021-4-7-14. EDN YSDTOK.
8. Velikanskij R.N. Innovacionny`e metody` vosproizvodstva trudovy`x resursov promy`shlennoj korporacii (Innovative methods of reproduction of labor resources of an industrial corporation), Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, e`konomiki i prava, 2019, no 4(77), pp. 265-277. DOI 10.21295/2223-5639-2019-4-265-277. EDN BCZOCU.
9. Ruchkin A.V. Klyuchevy`e pokazateli e`fektivnosti (KPI) deyatel`nosti municipal`ny`x sluzhashchix: osobennosti, pravovy`e osnovy` i primery` postroeniya (Key performance indicators (KPI) of municipal employees: features, legal basis and examples of construction), Municipalitet: e`konomika i upravlenie, 2016, no 2(15), pp. 54-65. EDN ZNLPFP.