

УДК 331

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ДИСТАНЦИОННЫМИ СОТРУДНИКАМИ**К.А. Кураян**

Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, Ростов-на-Дону, email: kristinakurayan@yandex.ru

***Аннотация.** В статье представлен концептуальный подход к развитию кадрового менеджмента в цифровой среде при управлении удаленными сотрудниками, реализованный в виде функционально-стратегической модели, объединяющей нормативный, структурно-организационный, трансформационный блоки, блок формирования цифровой кадровой экосистемы и блок оценки эффективности. Предложенная модель позволяет интегрировать кадровые процессы, цифровую инфраструктуру и управленческую аналитику в единый контур, обеспечивая прозрачность, последовательность и адаптивность управления человеческими ресурсами при работе с удаленными сотрудниками.*

***Ключевые слова:** кадровый менеджмент, управление персоналом, цифровизация, цифровая среда, цифровые технологии управления, удаленные сотрудники*

A CONCEPTUAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN A DIGITAL ENVIRONMENT WHEN MANAGING REMOTE EMPLOYEES**К.А. Kurayan**

South Russian Institute of Management - branch of RANEP, Rostov-on-Don, email: kristinakurayan@yandex.ru

***Abstract.** The article presents a conceptual approach to the development of HR-management in a digital environment when managing remote employees, implemented in the form of a functional-strategic model that combines regulatory, structural-organizational, and transformational blocks, as well as a block for creating a digital personnel ecosystem and a block for evaluating effectiveness. The proposed model allows for the integration of personnel processes, digital infrastructure, and management analytics into a single framework, ensuring transparency, consistency, and adaptability in managing remote employees.*

***Keywords:** human resources management, HR-management, digitalization, digital environment, digital management technologies, remote employees*

Дата поступления статьи в редакцию: 16.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

Введение

В современных условиях цифровой трансформации экономики, широкого внедрения информационно-коммуникационных технологий в управление и кадровый менеджмент наблюдаются изменения в организации трудовой деятельности и управлении сотрудниками. Масштабирование практики удаленной занятости вступает в противоречие с традиционными технологиями кадрового менеджмента, обуславливая их структурные преобразования. Возрастает значение цифровых платформ управления проектами, корпоративных информационных систем, инструментов совместной работы и аналитики данных, позволяющих обеспечить прозрачность управленческих процессов и повысить эффективность взаимодействия сотрудников.

Цель исследования

Цель исследования – формирование концептуального подхода к развитию кадрового менеджмента в цифровой среде при управлении удаленными сотрудниками.

Материал и методы исследования

Методологическая база исследования представлена элементами системного подхода, общенаучными методами (анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, конкретизация) и методом сравнения. Системный подход позволил рассмотреть кадровый менеджмент как целостную систему взаимосвязанных элементов. Методы анализа и синтеза применялись для выявления противоречий традиционных моделей управления и обобщения передовых практик. Сравнительный метод использован для сопоставления традиционных и цифровых технологий

кадрового менеджмента. Абстрагирование и конкретизация позволили перейти от общих теоретических положений к разработке функционально-стратегической модели. Под концептуальной моделью в работе понимается структура, образованная совокупностью понятий и отношений между ними, задающих смысловую конфигурацию изучаемой предметной области.

Теоретические основы исследования включают труды О.Л. Беловой [1], С.В. Бойко [2], Е.В. Васильевой [3], Ю.В. Варваниной [4], С.В. Иконникова [5], А.М. Карякина [6], И.А. Ковалевой [7], Л.В. Кожевниковой [8], М.А. Мирошниченко [9], М.И. Максимова [10], И.Г. Носыревой [11], А.П. Семиной [12], В.Н. Трегубова [13], Н.В. Федоровой [14], Н.М. Фоменко [15] и других исследователей, анализирующих доверие в виртуальных командах, мотивацию в условиях распределенной работы, особенности гибридных офисных моделей и трансформацию систем управления человеческими ресурсами.

Таким образом, в рамках данного исследования под категорией «удаленный сотрудник» будет пониматься сотрудник, работающий вне физического офиса, в том числе из разных географических точек, использующий цифровые технологии для взаимодействия и выполнения своих задач. Работа осуществляется через Интернет с помощью различных инструментов для коммуникации и совместной работы.

Результаты исследования

Кадровая аналитика, системы мониторинга и цифровые платформы создают новые возможности для управления, позволяя использовать объективные показатели результативности и профессионального развития. Однако эти инструменты сопряжены с рисками избыточного контроля, снижения автономии сотрудников и утраты доверия при отсутствии прозрачных регламентов использования данных. Фрагментарное внедрение цифровых технологий приводит к разрыву между их потенциалом и управленческим эффектом, в результате чего цифровизация не обеспечивает стратегического повышения эффективности. Возникает противоречие между необходимостью управления удаленными сотрудниками в цифровой среде и отсутствием целостной концептуальной модели, интегрирующей кадровые технологии, цифровую инфраструктуру, управленческую аналитику и поведенческие механизмы в единую систему, что снижает адаптивность организации в условиях высокой динамики внешней среды.

Разрешение обозначенного противоречия требует разработки концептуальной модели развития кадрового менеджмента, обеспечивающей: систематизацию влияния цифровых технологий на кадровые процессы; архитектурную интеграцию кадровой системы в единый цифровой управленческий контур; методическое обоснование оценки результативности удаленных сотрудников; институционализацию цифровой прозрачности как альтернативы административному контролю; баланс между аналитической управляемостью, автономией работников и цифровым доверием; алгоритм перехода от фрагментарной цифровизации к экосистемной модели управления человеческим капиталом.

Теоретико-методический анализ состояния и особенностей формирования технологий кадрового менеджмента позволил определить основные пути решения проблем в области кадрового менеджмента при управлении удаленными сотрудниками в цифровой среде, что, в свою очередь, выступило детерминантом формирования концептуальной модели развития кадрового менеджмента в цифровой. На этой основе в рамках авторского подхода разработана концептуальная функционально-стратегическая модель развития кадрового менеджмента в цифровой среде, включающая пять ключевых блоков (рис. 1).

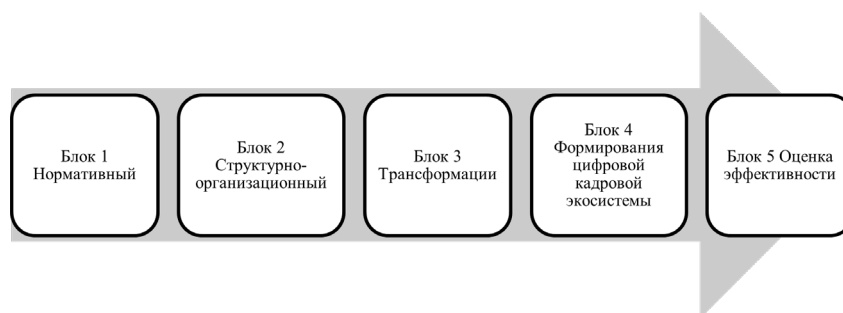


Рис. 1. Последовательность блоков концептуальной функционально-стратегической модели кадрового менеджмента

Рассмотрим более подробно каждый блок авторской концептуальной модели, описывающей особенности ее реализации.



Рис. 2. Содержание Блока 1 (нормативный)

Блок 1 (нормативный) – предусматривает изучение положений нормативно-правовых актов (НПА), содержащих нормы трудового права и регулирующих сферу трудовых отношений, в том числе обязательства работодателей в отношении предоставления базового социального пакета (выплата трудового вознаграждения, создание условий труда в соответствии с гигиеническими требованиями к оснащению рабочих мест), а также дополнительных привилегий, включая создание условий для развития профессиональной компетентности (повышение квалификации и профессионального переобучения вне рабочего места, а также совершенствование профессионального мастерства непосредственно в рабочем процессе).

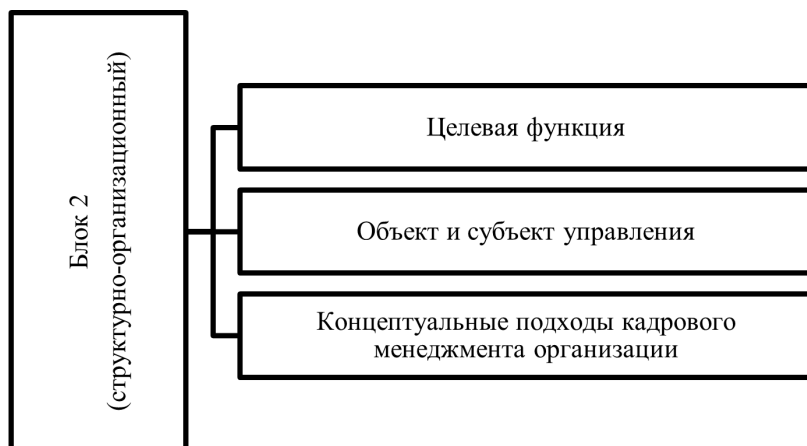


Рис. 3. Содержание Блока 2 (структурно-организационный)

Блок 2 (структурно-организационный) отражает сущностные характеристики и внутреннюю архитектуру кадрового менеджмента в условиях цифровой среды и удаленной занятости. В отличие от традиционных подходов, данный блок ориентирован не только на формализацию

элементов системы управления персоналом, но и на их адаптацию к особенностям распределенной работы, цифрового взаимодействия и платформенной организации труда. В его структуру входят: адаптация организационной структуры (введение ролей цифровых фасилитаторов, модераторов удаленных команд); пересмотр регламентов взаимодействия (синхронные и асинхронные коммуникации); формирование каналов обратной связи с использованием цифровых инструментов; адаптация политик управления эффективностью под распределенный формат.

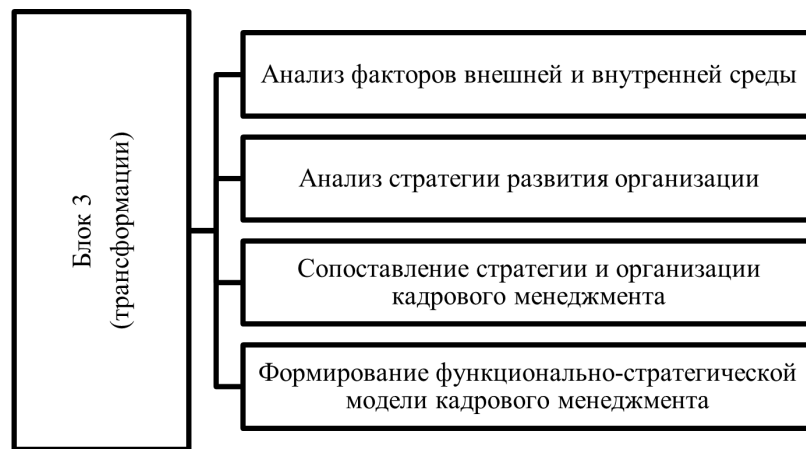


Рис. 4. Содержание Блока 3 (трансформации)

Блок 3 (трансформации) представляет собой системообразующий элемент, обеспечивающий научно-методическое обоснование трансформации кадровых технологий в условиях цифровой экономики. Его ключевое назначение заключается в переходе от фрагментарного и реактивного управления персоналом к стратегически ориентированному, интегрированному управлению удаленными сотрудниками на основе данных, цифровых инструментов и системного анализа. В рамках блока трансформируются следующие кадровые технологии: подбор и отбор (оценка цифровой компетентности и самоорганизации); адаптация (виртуальный онбординг); обучение и развитие (цифровые образовательные платформы); мотивация (переход от контроля присутствия к управлению по результатам); оценка эффективности (непрерывный сбор данных, аналитика вовлеченности).

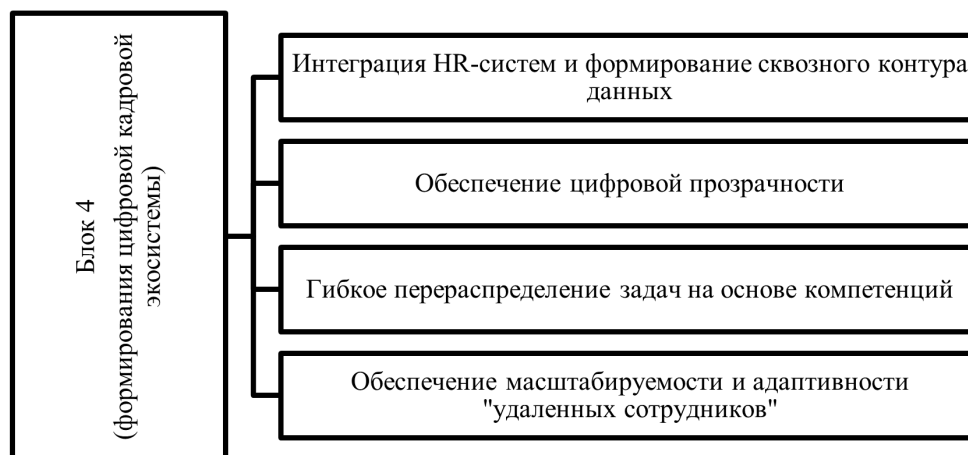


Рис. 5. Содержание Блока 4 (формирования цифровой кадровой экосистемы)

Блок 4 (формирования цифровой кадровой экосистемы) включает в себя методический подход формирования целостной, интегрированной управленческой среды, обеспечивающей системное взаимодействие всех элементов управления человеческими ресурсами на основе цифровых технологий, данных и платформенных решений. Экосистема объединяет: HR-информационные системы (HRIS) для учета и администрирования; платформы управления проектами; инструменты коммуникации; системы аналитики и дашборды для мониторинга KPI; средства автоматизации рекрутинга и обучения. Принципы интеграции – интероперабельность, единая точка входа, единое пространство данных.

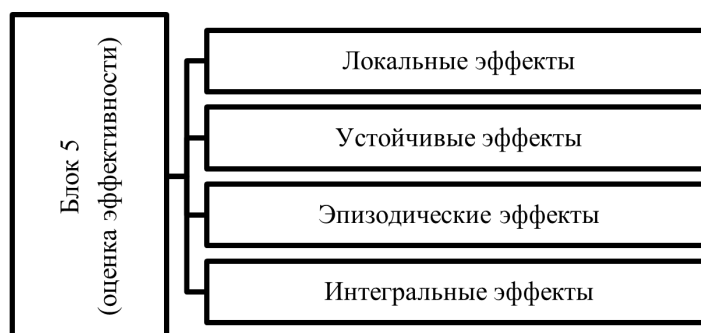


Рис. 6. Содержание Блока 5 (оценка эффективности)

Блок 5 (оценки эффективности) подразумевает проведение комплексной оценки реализуемых кадровых решений, выявление направлений их совершенствования и формирование основы для последующей адаптации управленческой системы в цифровой среде. Содержательно блок включает три взаимосвязанных компонента:

- идентификация источников и форм проявления локальных эффектов в цифровой кадровой экосистеме (удовлетворенность сотрудников, уровень вовлеченности, соблюдение сроков, качество коммуникации);
- формирование и оценка интегрального эффекта функционирования системы кадрового менеджмента (производительность труда, текучесть кадров, индекс лояльности, скорость закрытия вакансий, рентабельность инвестиций в HR);
- комплексная оценка результатов с использованием цифровых аналитических инструментов (дашборды, предиктивная аналитика, оценка ROI цифровых решений).

Таким образом, последовательное раскрытие содержания каждого из пяти блоков позволяет сформировать целостное представление о структурно-логической взаимосвязи нормативных, организационных, трансформационных, экосистемных и оценочных компонентов. Интеграция выделенных блоков в единую конструкцию обеспечивает реализацию концептуального подхода к развитию кадрового менеджмента в цифровой среде. Графическая интерпретация данной интеграции представлена на рисунке 7.



Рис. 7. Концептуальная функционально-стратегическая модель кадрового менеджмента в цифровой среде при управлении удаленными сотрудниками

Модель функционирует циклически: результаты оценки эффективности (Блок 5) служат основой для адаптации нормативной базы, организационной структуры, направлений трансформации и конфигурации цифровой экосистемы, обеспечивая непрерывное совершенствование кадрового менеджмента в цифровой среде. Модель реализует принципы системности, адаптивности и непрерывного совершенствования, что способствует повышению обоснованности управленческих решений, адаптивности организации и эффективности трудовой деятельности удаленных сотрудников.

Заключение

Разработанная концептуальная модель развития кадрового менеджмента в цифровой среде при управлении удаленными сотрудниками объединяет нормативные, структурные, аналитико-стратегические и трансформационные элементы в единый цифровой управленческий контур, обеспечивая согласованность кадровых процессов, цифровой инфраструктуры и управленческой аналитики. Это позволяет повысить обоснованность управленческих решений, адаптивность организации и эффективность осуществления трудовой деятельности удаленных сотрудников.

В формировании модели развития кадрового менеджмента в цифровой среде определена цель – совершенствование технологий кадрового менеджмента в условиях перехода на цифровые технологии управления. Реализация предлагаемого подхода обеспечивает синергетический эффект для работников и организаций, выражающийся в повышении адаптационного потенциала всех участников трудовых отношений к требованиям современного рынка труда в разрезе отраслей экономики.

Литература

1. Белова О.Л. Доверие как фактор эффективности виртуальной команды // Вестник университета. 2020. № 2. С. 35-40. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-2-35-40 EDN: TQHMBY.
2. Бойко С.В., Покровская Н.Н., Слободской А.Л., Спивак В.А. Социально-экономические вопросы мотивации сотрудников в условиях удаленной и распределенной работы // Социология и право. 2021. № 1. С. 6-17. DOI: 10.35854/2219-6242-2021-1-6-17 EDN: UCTLRE.
3. Васильева Е.В. Теле-всего и гибридная офисная модель - новые мировые тренды после пандемии COVID-19 // Управление. 2021. № 3. С. 125-136. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-3-125-136 EDN: NEFBVG.
4. Варванина Ю.В. Управление командой проекта в дистанционном формате // Молодой ученый. 2020. № 19. С. 197-200. EDN: TVWXEW.
5. Иконников С.Д. Управление удаленными командами // Московский экономический журнал. 2020. № 9. С. 255-259. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10606 EDN: MZJSTQ.
6. Карякин А.М., Великороссов В.В. Основы командной работы. М.: ООО Русайнс, 2021. 188 с. ISBN: 978-5-4365-5717-5 EDN: WFRUTR.
7. Ковалева И.А., Канке А.А., Мозговой А.И. Управление человеческими ресурсами через призму глобальных трансформационных изменений // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2021. № 1. С. 71-86. DOI: 10.25688/2312-6647.2021.27.1.6 EDN: ZWMMQX.
8. Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Формирование виртуальных команд: удаленный тимбилдинг и лидерство // Вестник университета. 2022. № 4. С. 64-71. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-4-64-71 EDN: YDILLD.
9. Мирошниченко М.А. Бесшовная организация распределенных команд вне границ // Вестник Академии знаний. 2021. № 43. С. 154-158. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11056 EDN: MXSGPM.
10. Максимов М.И., Акгюн Э., Володин Ю.С. Управление дистанционным персоналом: возможности и основные проблемы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. № 5. С. 127-132. DOI: 10.34684/ек.ур.р.г.2020.05.02.018 EDN: DBUFEN.
11. Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Инновационные технологии в управлении персоналом: опыт применения // Лидерство и менеджмент. 2023. № 2. С. 547-560. DOI: 10.18334/lim.10.2.117698 EDN: ZMMDEN.
12. Семина А.П. Исследование влияния концепции wellbeing на эффективность удаленной команды // Московский экономический журнал. 2022. № 2. DOI: 10.55186/2413046X_2022_7_2_128 EDN: HTBRVF.
13. Трегубов В.Н. Использование технологий искусственного интеллекта для дистанционного обучения // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2021. № 2. С. 222-227. DOI: 10.18500/1819-7671-2021-21-2-222-227 EDN: GKSCWP.
14. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю., Макеева В.Г. Особенности работы менеджеров в условиях перевода сотрудников на удаленную форму работы // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1-2. С. 32-43. EDN: URXXSW.
15. Фоменко Н.М. Кадры и их подготовка в период индустриальной революции: взгляд в будущее // Экономика и предпринимательство. 2018. № 11(100). С. 1108-1111. EDN: HWQITO.
16. Кураян К.А. Концептуальный подход к развитию кадрового менеджмента на основе применения цифровых технологий управления // Управленческий учет. 2022. № 5-1. С. 206-211. DOI: 10.25806/uu5-12022206-211 EDN: BYKDEG.