

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Голованова Ольга Станиславовна

Аспирант кафедры экономики и управления

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»

e-mail: mpp_s@mail.ru

Масюк Наталья Николаевна

Профессор кафедры экономики и управления

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»

e-mail: masyukn@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается трансформация управления человеческим капиталом под влиянием цифровизации банковского сектора. Автор обосновывает целесообразность перехода от традиционных моделей к адаптивной системе, основанной на применении специализированных цифровых инструментов. В работе представлена классификация и детальный анализ ключевых цифровых решений для привлечения, развития, мотивации и удержания персонала, интегрируемых в экосистему банка. Практическая значимость исследования подтверждается примерами из банковской практики и демонстрацией повышения эффективности управления.

Ключевые слова: человеческий капитал, адаптивное управление, цифровые инструменты, банковский сектор, HR-tech, Data-Driven HR, цифровая трансформация, таланты.

Введение

Современная социально-экономическая реальность России характеризуется ускоренной цифровой трансформацией, оказывающей революционное воздействие на рынок труда и управленческие практики. Банковский сектор, являясь одним из флагманов этого процесса, сталкивается с парадоксом: обладая передовыми технологиями для клиентов, он зачастую использует устаревшие системы управления своими внутренними ресурсами, главным из которых является человеческий капитал. Возникает системное противоречие между ригидностью классических HR-моделей и требованием гибкости, скорости и адаптивности, диктуемыми цифровой экономикой [3]. Это определяет актуальность данного исследования, заключающуюся

в анализе и систематизации современных цифровых инструментов, позволяющих реализовать адаптивную модель управления человеческим капиталом.

Цель статьи – теоретическое обоснование и практический анализ цифровых инструментов как основы для адаптивного управления человеческим капиталом в банковской организации.

Концепция человеческого капитала, разработанная такими гуру экономики, нобелевскими лауреатами, как Т. Шульц и Г. Беккер, подчеркивает, что инвестиции в знания, навыки и здоровье персонала являются источником долгосрочной экономической отдачи [1,10]. В современных условиях эта теория находит новое воплощение в контексте цифровой среды и экосистемного подхода к управлению организацией [2, 3]. Цифровая трансформация в банкинге порождает несколько ключевых вызовов, требующих адаптивного подхода. Во-первых, наблюдается кардинальная смена приоритетных компетенций: снижается спрос на рутинные операции и растет потребность в специалистах по Data Science, кибербезопасности, UX/UI-дизайну. Во-вторых, распространение гибридного формата работы требует цифровых решений для координации, контроля и поддержания корпоративной культуры. В-третьих, скорость устаревания знаний актуализирует необходимость непрерывного обучения (Lifelong Learning), что требует создания гибких систем переобучения. Наконец, рост конкуренции за таланты, когда банки конкурируют за IT-специалистов с IT-гигантами и финтехами, требует фундаментального пересмотра ценностного предложения работодателя (EVP) [7,9]. Эти вызовы делают неэффективными классические системы управления, основанные на ежегодных циклах, и актуализируют подход, основанный на данных и гибкости [6,8,11]

Основные результаты и их обсуждение

Адаптивное управление человеческим капиталом можно определить как гибкую, динамичную систему, которая непрерывно подстраивается под изменения внешней и внутренней среды, используя данные и цифровые технологии. Его методологической основой выступают принципы «Data-Driven Management» (управление на основе данных) и «Agile» (гибкие методологии), применяемые к HR-сфере. Как отмечают авторы работы [2], организационный механизм такого управления формируется именно в рамках цифровой экосистемы организации, которая становится платформой, объединяющей данные о клиентах, процессах и сотрудниках. Интеграция в нее цифровых HR-инструментов позволяет реализовать ключевые принципы адаптивности: ориентацию на данные (Data-Driven), предполагающую принятие решений на основе предиктивной аналитики; непрерывность и гибкость, подразумевающую отказ от

ежегодных циклов в пользу непрерывной обратной связи и развития; индивидуализацию, то есть создание персонализированных карьерных траекторий и пакетов мотивации; и, наконец, проактивность, направленную на прогнозирование потребностей в компетенциях и рисков, таких как текучесть и выгорание.

Комплекс цифровых инструментов, обеспечивающих адаптивное управление, может быть структурирован по ключевым функциям (см. таблицу).

Таблица 1. Цифровые инструменты адаптивного управления человеческим капиталом

Назначение	Инструменты
В области анализа, прогнозирования и планирования (HR Analytics)	Платформы предиктивной аналитики
В сфере привлечения и отбора талантов	AI-ассистенты и чат-боты
Инструменты развития и обучения	Платформ адаптивного обучения
Инструменты повышения лояльности	Платформы для персонализированного вознаграждения
Инструменты создания безопасного виртуального пространства	Цифровые симуляторы и sandbox-среды
Инструменты мотивации, оценки и удержания персонала	Системы непрерывной обратной связи
Инструменты проактивного выявления сотрудников в группе риска	Системы мониторинга благополучия и предикции выгорания

Источник: составлено авторами по результатам проведенного исследования

В области анализа, прогнозирования и планирования (HR Analytics) ключевую роль играют платформы предиктивной аналитики (например, на базе Tableau, Power BI), позволяющие строить модели для прогнозирования текучести кадров и оптимизации кадрового планирования. Важным инструментом являются также цифровые карты компетенций (Skills Mapping), которые, будучи интегрированными в экосистему, динамически обновляются, формируя актуальную картину навыков в организации [3,4].

В сфере привлечения и отбора талантов (Tech Recruitment) эффективность демонстрируют AI-ассистенты и чат-боты для рекрутинга, автоматизирующие первичный скрининг, а также платформы для геймифицированного отбора, использующие симуляции для оценки стратегического мышления и клиентоориентированности [5].

Инструменты развития и обучения (Learning & Development) эволюционируют в сторону платформ адаптивного обучения (LXP – Learning Experience Platform), которые используют алгоритмы для персонализации учебных траекторий на основе анализа пробелов в

навыках и карьерных целей сотрудника. Цифровые симуляторы и sandbox-среды создают безопасное виртуальное пространство для отработки навыков в условиях, близких к реальным. В блоке мотивации, оценки и удержания (Performance & Retention) традиционную модель ежегодной аттестации заменяют системы непрерывной обратной связи (Continuous Feedback), интегрированные в корпоративные мессенджеры.

Повышению лояльности способствуют платформы для персонализированного вознаграждения (Personalized Benefits), дающие сотрудникам возможность гибко формировать свой социальный пакет.

Цифровые симуляторы и sandbox-среды создают **безопасное виртуальное пространство** для отработки навыков в условиях, близких к реальным.

В блоке мотивации, оценки и удержания (Performance & Retention) традиционную модель ежегодной аттестации заменяют системы непрерывной обратной связи (Continuous Feedback), интегрированные в корпоративные мессенджеры.

Кроме того, **системы мониторинга благополучия и предикции выгорания** (Well-being Tech) анализируют косвенные данные для проактивного выявления сотрудников в группе риска и своевременного оказания поддержки.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что внедрение проанализированного комплекса цифровых инструментов позволяет банковским организациям осуществить переход к принципиально новой, адаптивной модели управления человеческим капиталом. При этом ключевым условием эффективности становится не просто внедрение отдельных технологических решений, а формирование целостной цифровой HR-экосистемы, обеспечивающей синергетический эффект от взаимодействия всех элементов управления персоналом [1; 3]. Данный подход обеспечивает повышение операционной эффективности за счет автоматизации рутинных HR-процессов, снижение рисков, связанных с дефицитом критических компетенций и неожиданной текучестью ключевых талантов, рост инновационного потенциала за счет создания среды для непрерывного развития и реализации потенциала сотрудников, а также укрепление конкурентных преимуществ на рынке, где человеческий капитал становится ключевым драйвером роста в цифровую эпоху. Следовательно, цифровые инструменты являются не просто технологическим дополнением, а краеугольным камнем адаптивного управления человеческим капиталом, делая его стратегическим активом для устойчивого развития банков в современных социально-экономических реалиях России.

Заключение

Проведенное исследование позволяет констатировать, что цифровая трансформация банковского сектора детерминирует переход к новой парадигме управления человеческим капиталом, основанной на принципах адаптивности и data-driven подхода. Анализ современных цифровых инструментов демонстрирует их стратегическую значимость не только как инструментов оптимизации HR-процессов, но и как ключевых факторов формирования конкурентного преимущества. Внедрение рассмотренных технологических решений – от предиктивной аналитики до платформ адаптивного обучения – позволяет создать гибкую управленческую экосистему, способную оперативно реагировать на вызовы VUCA-мира. Однако эффективность данной трансформации напрямую зависит от системной интеграции цифровых инструментов в стратегию развития организации и готовности корпоративной культуры к непрерывным изменениям. Дальнейшие исследования в данной области целесообразно направить на разработку метрик оценки эффективности цифровых HR-инструментов и анализ отраслевых кейсов их успешной имплементации в условиях российской банковской практики.

Список источников

1. Беккер, Г.С. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ. – М.: Изд-во МГУ, 2020.
2. Бушуева М.А. Взгляд на концепцию экономических экосистем в контексте цифровых трансформаций / М. А. Бушуева, Н. Н. Масюк, О. С. Голованова, А. А. Герасимова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 93-99. – EDN GVPRSX.
3. Голованова, О. С. Матрица компетенций как инструмент адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации / О. С. Голованова, Н. Н. Масюк // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 438-443. – EDN BNTHWV.
4. Голованова, О. С. Организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации / О. С. Голованова, Н. Н. Масюк // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2024. – Т. 16, № 1(69). – С. 92-105. – DOI 10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/092-105. – EDN JPBLLN.
5. Голованова, О. С. Чат-бот - digital помощник рекрутера / О. С. Голованова, Н. Н. Масюк // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного

университета экономики и сервиса. – 2020. – Т. 12, № 4. – С. 118-128. – DOI 10.24866/VVSU/2073-3984/2020-4/118-128. – EDN NBСРWZ.

6. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2019.
7. Иванцов, А.В. Цифровая трансформация HR: от автоматизации к интеллектуальным системам // Управление человеческим потенциалом. – 2022. – № 3. – С. 45-58.
8. Капелюшников, Р.И. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности // Вопросы экономики. – 2021. – № 6. – С. 5-35.
9. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г. Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике. – М.: Юрайт, 2023.
10. Шульц, Т. Инвестиции в человеческий капитал. – М.: Изд-во «Весь Мир», 2003.
11. Davenport, T.H., Harris, J.G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. – Harvard Business Review Press, 2017.