

УДК 005.96:004.9

DOI: 10.34670/AR.2025.72.20.043

Структурный мониторинг в системе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации экономики

Иванова Татьяна Леонидовна

Доктор экономических наук,
Профессор кафедры экономики предприятия
Донецкая академия управления и государственной службы,
283015, Российская Федерация, Донецк, ул. Челюскинцев, 163а;
e-mail: ivanova_tatyana.l@yandex.ru

Кретьева Алина Викторовна

Доктор экономических наук, проректор
Донецкая академия управления и государственной службы,
283015, Российская Федерация, Донецк, ул. Челюскинцев, 163а;
e-mail: prorektor_nayka@donampa.ru

Фучеджи Анна Ивановна

Старший преподаватель кафедры экономики предприятия
Донецкая академия управления и государственной службы,
283015, Российская Федерация, Донецк, ул. Челюскинцев, 163а;
e-mail: anna_fuchedgi@mail.ru

Аннотация

В статье исследован структурный мониторинг как основа создания системы управления человеческими ресурсами (ЧР) и человеческим капиталом (ЧК) организаций, результаты проведения которого также необходимы для ее перевода на платформу цифровой трансформации управленческих процессов. Структурный мониторинг предложено проводить на базе элементов его архитектоники и сегментации рынка организаций на агрегированные стратегические целевые сегменты (СЦС), их декомпозиции на факторы внешней и внутренней среды организаций, оценки, выявления и отбора ключевых факторов. Для решения задач мониторинга применен комплексный контекстуальный подход и рассмотрена технология его осуществления, целью которого является получение релевантного контента достоверной информации для разработки и реализации стратегий управления человеческими ресурсами (УЧР) и создания информационно-аналитического обеспечения в системе стратегического управления человеческими ресурсами (SHRM – англ., или Strategic Human Resource Management). Проведена идея о том, что система SHRM должна быть органично интегрирована в организационную структуру объекта управления и встроена в процессы цифровизации, чтобы обеспечить конвергенцию корпоративной (деловой) стратегии и стратегий

управления ЧР и ЧК, ориентированных в конечном счете на повышение устойчивости, успешности и конкурентоспособности организаций.

Для цитирования в научных исследованиях

Иванова Т.Л., Кретова А.В., Фучеджи А.И. Структурный мониторинг в системе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 5А. С. 443-453. DOI: 10.34670/AR.2025.72.20.043

Ключевые слова

Человеческие ресурсы (ЧР), человеческий капитал (ЧК), система управления человеческими ресурсами (УЧР), структурный мониторинг, информационно-аналитическое обеспечение, цифровизация, контекстуальный подход, конвергенция стратегий.

Введение

Вступление экономики в эпоху постиндустриализма сопровождается поступательным динамичным переходом к цифровым технологиям, которые используются в деятельности организаций в процессе управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом. «Человеческие ресурсы» в общем контексте рассматриваются как совокупность индивидов, обладающих физическими и умственными качествами, которые потенциально являются необходимыми для осуществления определенного вида деятельности. Сделаем акцент на том, что для достижения целей совершенствования УЧР чрезвычайно важное значение обретает исследование ЧР в единстве с ЧК, который является ведущим нематериальным активом организации. *Человеческий капитал* (ЧК) представляет собой совокупность природных способностей и сформированных посредством инвестиций в него современных компетенций, а также физического и нравственного здоровья, мотиваций, вовлеченности, культуры, приверженности ценностям организации и т. п. Он является стержнем человеческих ресурсов, незаменимым фактором экономической деятельности, обеспечивающим как увеличение собственных доходов индивида, рост конкурентоспособности человеческих ресурсов и организации, ее прибыльности, так и благосостояния общества [Иванова, Фучеджи, 2014; Фучеджи, 2021]. В работе Е. П. Инчиной утверждается, что «в условиях жесткой конкуренции востребованы хорошо образованные, высокопроизводительные, одаренные, обладающие знаниями, умениями и навыками работники, потенциал которых может претендовать на конкурентное преимущество человеческого капитала. Для каждой организации наличие таких сотрудников является залогом ее перспективности и конкурентоспособности на отраслевом рынке» [Инчина, 2021].

Уверенная поступь цифровой трансформации в 20-х годах XXI в. требует создания условий для плавного и гибкого внедрения новейших технологий в организациях и прежде всего в системе управления человеческими ресурсами. Возникает острая необходимость в проведении углубленной экспресс-диагностики окружения с последующим стратегическим анализом состояния организаций, которые могут быть осуществлены на основе системной оценки их ЧР по наиболее значимым параметрам. Такой подход позволит выявить вероятные риски и угрозы, сформулировать проблемы и определить перспективные направления развития ЧР, ЧК и

организаций. Создание современной системы стратегического УЧР (SHRM – Strategic Human Resource Management) осуществляется параллельно с активными процессами цифровизации, которая предполагает обязательный подготовительный этап по формированию информационно-аналитического обеспечения цифровой трансформации. Особенности современной системы УЧР являются человекоориентация во внутренней среде и клиентоориентация во внешней, поддерживаемые хорошо организованной и детально-структурированной информационной базой данных, контент которой с определенной периодичностью возобновляется. Ее ключевыми свойствами выступают релевантность, системность, комплексность, достоверность, своевременность, точность и полнота информации, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений, которые ориентированы на повышение устойчивости и конкурентоспособности организаций. Современный контекст системы УЧР означает интеграцию методологии и методик стратегического менеджмента с технологиями процессов цифровизации. Система стратегического УЧР должна стать органической составляющей стратегического планирования развития организаций, в механизме которого заложены сканирование и диагностика внешней и внутренней среды, изучение и оценка стратегических позиций (СП) организаций на отраслевом рынке с учетом влияния на них эндо- и экзогенных факторов окружения.

Основная часть

Для более глубокого понимания сущности проблемы, обратимся к истокам и идеям ее зарождения. Основателями науки стратегического УЧР по праву считаются такие западные ученые, как М. Армстронг, П. Бамбергер, М. Бир, Д. Гест, Л. Дайер, М. Э. Деванна, Р. Коллинз, Т. Киана, Д. Куинн, И. Мешоулам, П. Л. Миллс, Э. Петтригрю, Б. Спектор, Н. Тиши, С. Траса, Р. Уолтон, К. Фомбрун, К. Хендри и др., которые в 80-х гг. XX в. представили фундаментальные работы в области стратегического управления человеческими ресурсами. Среди отечественных ученых, внесших весомый вклад в развитие теории управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом, следует назвать таких исследователей, как: Е. Г. Абрамов, В. И. Борисевич, В. В. Бессмертная, Н. А. Волгина, Б. М. Генкин, С. Ю. Глазьев, В. Г. Гусакова, А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, И. В. Ильинский, В. И. Кабалина, Р. И. Капелюшников, В. С. Катыкало, А. Я. Кибанов, М. М. Критский, Д. Г. Кучеров, П. В. Лещиловский, В. Т. Марцинкевич, А. В. Оборина, Ю. Г. Одегов, В. Т. Пуляев, С. Г. Струмилин, В. А. Юнин и многих других. Появление концепции стратегического управления человеческими ресурсами связывают с именем американского экономиста К. Фомбруна. В 1984 г. К. Фомбрун в содружестве с другими учеными впервые назвали три положения, от которых, по их мнению, зависят доходы и стабильность организации. Это прежде всего миссия и стратегия; организационная структура; управление человеческими ресурсами [Кучеров, 2014]. В 1986 г. К. Хендри и Э. Петтигрю, обращаясь к вопросам данной области исследователей, ввели четыре особенных признака, которые дифференцируют SHRM и традиционное УЧР, а именно: применение функции планирования; целесообразность интеграции процессов формирования систем УЧР и их внедрения в практику; согласование стратегий УЧР с корпоративной и/или деловой стратегией организации, окрещенное как «модель соответствия»; позиционирование человека как стратегического ресурса, способного в сообществе с другими членами трудового коллектива обеспечить компании неоспоримое и долгосрочное конкурентное преимущество [Hendry, Pettigrew, 1986]. П. Друкер в книге «Практика управления» (1954 г.), развивая

постулаты менеджмента, к стратегическим отнес «все решения, касающиеся целей компании и способов их достижения», четко осознавая, что ЧР играют особую роль в достижении главных целей организации. И. Ансофф в труде «Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса» (1965 г.) и К. Эндрюс в работе «Концепции корпоративной стратегии» (1971 г.) усовершенствовали теорию стратегического управления, проработав углубленно ее постулаты [Каткало, 2003]. Их не менее знаменитые последователи М. Портер и Г. Минцберг внесли весомый вклад в теорию стратегического управления и адаптировали его методы и инструменты к требованиям нового витка в развитии теории. Достаточно назвать такие научные труды ученых, как «Конкурентная стратегия: Методики анализа отраслей и конкурентов» (М. Портер, 1980 г.) [Портер, 2007] или «Стратегическое сафари», написанное совместно с Б. Альмстрандом и Дж. Лейпелом (Г. Минцберг, 1990 г.) [Минцберг, Альмстранд, Лампель, 2013], и многие другие. Обобщая основополагающие подходы классиков, необходимо подчеркнуть, что в их видении стратегическое УЧР является инструментом, правильное применение которого способно создать и сохранить конкурентное преимущество организации.

В современных концепциях стратегического менеджмента данный контекст усилен исследованием феномена человеческого капитала, и он обретает междисциплинарный характер, в том числе с учетом его осуществления на цифровой платформе системы управления организациями. Конвергенция корпоративной (деловой) и HR-стратегии рассматривается как постулат концептуального подхода человекоцентризма и источник достижения синергетического эффекта его реализации. Развитие экономики знаний приводит к появлению высоких технологий в сферах информатизации и цифровой трансформации. Они вызывают к жизни стратегические изменения в структуре и качественных метриках человеческих ресурсов, видоизменяют требования к совершенствованию и накоплению ЧК, их интеллектуального и компетентностного потенциалов, профессионально-квалификационного уровня подготовки, личностно-деловым характеристикам и др. Особую роль обретают такие качества, как приверженность корпоративным ценностям и целевым установкам организации, мотивированность кадров и их вовлеченность в процессы управления и участия в организационной культуре.

Цифровизация предусматривает интеграцию системного, синергетического и междисциплинарного подходов к УЧР для бесконфликтного воплощения ее технологий в жизнь. Проводится идея, что синергия свойств человеческих ресурсов и человеческого капитала работает на цели имплементации парадигмы человекоориентации, которая часто рассматривается авторами применительно к этапу цифровой трансформации экономики. Человекоцентристский вектор экономики знаний и его социализация ставят задачи оценки экономических проблем сквозь призму человекоориентированного подхода, в котором индивид является вершиной пирамиды и вершителем производственных, социоэкономических, культурно-этических, нравственных целей и отношений в организации.

Человекоориентированный подход предполагает два основных контекста измерения человеческого капитала: первый, эндогенно-ориентированный, который направлен на накопление ЧК «внутри» организации; второй – экзогенно-ориентированный, или клиенто- и социоориентированный подход, который предполагает наилучшее удовлетворение потребностей клиентов организации и общества в целом за счет роста компетентностно-квалификационной и социокультурной составляющих ЧК и ЧР организации. Из рис. 1, на котором HRM представлена как система, обеспечивающая рост ЧК, устойчивость и конкурентоспособность организации, следует, что стратегическое УЧР в контексте

человекоориентированного подхода актуально в интерпретации трехкомпонентного контекста, а именно: через оценки ЧР и ЧК со стороны организации (руководителей, работников, самооценки); оценки покупателей (клиентов); социума [Иванова, Фучеджи, 2024; Фучеджи, 2023].



Рисунок 1 - Трехкомпонентный контекст диагностики и оценки уровня стратегического управления ЧР и ЧК в организации с позиций концепции человекоцентризма и человекоориентации [составлено автором]

В основу HRM-системы целесообразно положить *контекстуальный подход*, обретший рейтинг эффективного научно-практического инструмента стратегического управления, который, в частности, рассматривают И. Кабалина и О. Мондрус в работе «Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях» [Кабалина, Мондрус, 2018]. Авторы называют контексты «...основой для большинства теорий в области менеджмента» и понимают «под контекстуализацией, с теоретической точки зрения, ... конструирование объяснительной модели формирования в компании системы управления талантами как процесса взаимодействия ее элементов и факторов внешнего и внутреннего контекста организации на глобальном, национальном, отраслевом, организационном и индивидуальном уровнях» [Кабалина, Мондрус, 2018].

Представляет интерес применение контекстуального подхода для моделирования процессов УЧР организаций с целью дальнейшего перехода к цифровизации HR-менеджмента в рамках системы УЧР и накопления ЧК. Такой переход предполагает обязательный подготовительный этап данного процесса и включает последовательность шагов вхождения в HR-цифровизацию, предполагающих разработку ряда объяснительных моделей, собранных в единый алгоритм, поэлементно представленный в табл. 1.

Подготовительный этап перехода к цифровизации включает следующие элементы: сегментацию рынка анализируемых организаций отрасли на базе принципов декомпозиции систем и кибернетической обратной связи; идентификацию совокупности экзогенных факторов влияния на организации и характеристики их стратегических позиций (СП) во внешней среде; определение эндогенных факторов влияния на состояние и области деятельности внутренней

среды организаций; проведение структурного мониторинга состояния СП и ключевых факторов организаций на основе его архитектоники; диагностику и стратегический анализ состояния организаций с акцентом на управлении ЧР и ЧК; перевод в цифровой формат всех HR-процессов. Результаты контекстуального подхода в расширенной версии раскрыты в табл. 1.

Таблица 1 - Контекстуальный подход к оценке стратегических позиций организации во внешней среде и факторов влияния на состояние ее внутренней среды [составлено авторами]

Контекст	Содержание	Целевое назначение
Сегментирование рынка организаций на базе принципа декомпозиции систем	Выделение стратегических целевых сегментов: 1) СЦС 1 – Стратегические позиции организаций на рынке ДНР; 2) СЦС 2 – Стратегический менеджмент и HRM организаций на основе человекоориентированного подхода; 3) СЦС 3 – Конкурентоспособность человеческих ресурсов и человеческого капитала (ЧК) организаций	Описать состояние организаций отрасли в контекстах влияния на них неуправляемых факторов внешнего окружения и регулируемых факторов внутренней среды организаций в разрезе выделенных стратегических сегментов СЦС 1 – СЦС 3
Дифференциация полей внешних (эндо-) и внутренних (экзогенных) факторов влияния на организации отрасли	Идентификация совокупности экзогенных факторов для характеристики СП организаций отрасли во внешней среде. Определение экзогенных факторов влияния на состояние внутренней среды организаций	Разработать информационные базы данных для создания системы HRM в контекстах сформированных полей экзо- и эндогенных факторов влияния на организации отрасли на основе сегментов СЦС 1 – СЦС 3
Архитектоника структурного мониторинга и ситуационный анализ факторов отрасли	Сканирование экзогенных факторов для характеристики СП организаций отрасли во внешней среде (в сферах экономики, социума, политики, технологии, конкуренции и др.) Определение экзогенных факторов влияния на состояние внутренней среды организаций (в сферах финансов, экономики, УЧР, маркетинга, логистики и т.п.)	Выявить факторы позитивного влияния и стратегические разрывы (пробелы), предполагающие их своевременное полное или частичное элиминирование для организации и процессов УЧР (создание системы HRM)
Экспресс-диагностика и стратегический анализ состояния организаций с акцентом на УЧР	Параметрическая оценка состояния ЧР и ЧК по ключевым факторам-характеристикам (квалификация, компетенции, личные деловые качества, мотивация, вовлеченность, производительность, др.)	Провести экспертный анализ, оценку и отбор ключевых факторов для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в процессах управления и развития ЧР и ЧК
Цифровизация HRM: перевод в цифровой формат всех HR-процессов	Внедрение HR-tech для автоматизации процессов (рекрутмент, обучение, оформление работников, программная роботизация, HR-аналитика) Оптимизация управления ЧР и ЧК в сложных реалиях ДНР, их адаптация к процессам корпоративного управления Выбор разновидностей и разработка корпоративных стратегий	Создать информационную базу данных для формирования системы HRM Разработать стратегии УЧР, УЧК, Talent management (STM), адаптация к условиям деятельности организаций в ДНР и корпоративной стратегии

Архитектоника структурного мониторинга представлена на блок-схеме, построенной на рис. 2. Структурный мониторинг, осуществляемый в рамках ее составляющих, является комплексным, необходимым для сбора, обработки, систематизации и осмысления данных за ретроспективный и текущий периоды и адаптированным к системе SHRM. Он является основой

информационно-аналитического обеспечения системы для проведения последующего стратегического анализа, ориентированного на построение содержательной модели анализируемого процесса для принятия перспективных решений, к которым относятся решения о разработке стратегии, стратегического плана и программы их реализации.



Рисунок 2 - Архитектура мониторинга СП организаций [составлено авторами]

Согласимся с утверждением Е. Г. Сподаревой и Я. В. Сажниковой о том, что целью формирования системы мониторинга выступают информационное обеспечение возможности оперативной и достоверной оценки состояния на базе экспресс-диагностики внешней и внутренней среды организаций и их возможных стратегических изменений [Сподарева, Сажникова, 2022].

Сегментация рынка на основе контекстуализации позволяет выделить агрегированные стратегические целевые сегменты (СЦС) во внешней и внутренней среде организаций как ядра их стратегического положения. В конечном счете структурный мониторинг состояния СЦС направлен на выявление совокупности эндо- и экзогенных факторов влияния на организации, входящих в СЦС, создает предпосылки для их содержательной и количественной оценки, а также использования для проведения стратегического SWOT-анализа. Комплексный SWOT представляет собой этап алгоритмизации процесса усовершенствования стратегического управления в системе SHRM и подготовки к этапу разработки и реализации адаптивных стратегий управления ЧР и ЧК, предпочтительными из которых в условиях дефицита человеческих ресурсов являются стратегии отбора, воспитания талантов и управления ими (STM – Strategy of Talent Management).

На рис. 3 представлены 7 итераций алгоритма оценки стратегических позиций и факторов влияния на организации, позволяющих провести комплексный структурный мониторинг в рамках системы SHRM. Он разработан на базе идей контекстуального подхода, структурирования объектов стратегического планирования организаций (СПО) с применением системного метода, постулатов теории стратегического управления, метода балльных оценок и

проверки их на согласованность в формате математического метода ранжирования факторов и определения числовых значений рангов, как показано в рамках блок-схемы, представленной на рисунке 3.

Заключение

Структурный мониторинг является необходимым этапом разработки системы УЧР на принципах HR, создающим возможности выявить и оценить ключевые факторы, которые могут быть положены в основу проведения стратегического

SWOT-анализа и разработки наиболее эффективных стратегий организации. Данные, полученные в процессе экспресс-диагностики состояния организаций, также являются базой для формирования информационно-аналитического обеспечения системы УЧР в условиях ее цифровой трансформации.

Компетентностный подход к исследованию стратегий HR в комплексе с бизнес-стратегиями организаций способствуют своевременному и успешному проведению стратегических изменений для достижения целей повышения устойчивости и конкурентоспособности организаций.



Рисунок 3 - Алгоритм структурного мониторинга СП и выбора ключевых факторов для формирования информационно-аналитического обеспечения системы УЧР в условиях цифровизации [составлено авторами]

Процесс интеграции стратегий является актуальным направлением дальнейших исследований, способным обеспечить синергетический эффект их симбиоза при внедрения

предложенных научных подхода в практику деятельности организаций.

Библиография

1. Иванова Т. Л. Человеческий и социальный капитал как единая основа эффективного функционирования организации / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Менеджер. – 2014. – № 4(70). – С. 101-106. – Текст : непосредственный.
2. Фучеджи, А. И. Человеческий капитал как фактор повышения конкурентоспособности предприятий / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2021. – № 22. – С. 192-204. – URL: https://donampa.ru/images/admin_pr/42_22_2021.pdf (дата обращения: 21.09.2024). – DOI 10.5281/zenodo.5121466.
3. Инчина, Е. П. Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированной организации / Е. П. Инчина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – № 2. – С. 74-84. – Текст : непосредственный.
4. Кучеров, Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // Вестник С.-Петерб. ун-та. – Сер. Менеджмент. – 2014. – Вып. 1. – С. 98-116. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-zarozhdenie-i-stanovlenie-kontseptsii>.
5. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management // Personnel Review. – 1986. – Vol. 15. – N 5. – P. 2–8.
6. Каткало, В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента № 1, 2003. – С. 7–30.
7. Портер Майкл П 60 Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
8. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель ; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с. (Серия «СКОЛКОВО»).
9. Иванова, Т. Л. Принципы человекоцентричного подхода к управлению человеческими ресурсами организации / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2024 года. – Донецк: ДОНАУИГС, 2024. – С. 128-134. – URL: <https://donampa.ru/images/2024/nayka/VIIIkonf/4.pdf>.
10. Фучеджи, А. И. Управление человеческими ресурсами / А. И. Фучеджи. – Текст: электронный // Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения : Материалы Республиканской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, Донецк, 13 апреля 2023 г. – Донецк: ДОНАУИГС, 2023 года. – С.86-88. – URL: https://donampa.ru/images/2023/04/18/sbornik_fef.pdf
11. Кабалина, В. И. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях / В. И. Кабалина, О. В. Мондрус. – Текст : электронный // Российский журнал менеджмента. – 16 (1): 5-36 (2018). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontekstualizatsiya-upravleniya-talantami-v-rossiyskih-it-kompaniyah>
12. Сподарева, Е. Г., Сажникова, Я. В. Мониторинг как способ управления финансовыми потоками на предприятии // Вестник Уральского института экономики, управления и права. – 2022. – №2 (59). – С. 4-13. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-kak-sposob-upravleniya-finansovymi-potokami-na-predpriyatii>

Structural Monitoring in the Strategic Human Resource Management System in the Context of Digital Transformation of the Economy

Tat'yana L. Ivanova

Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Enterprise Economics,
Donetsk Academy of Management and Public Administration,
283015, 163a Chelyuskintsev str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: ivanova_tat'yana.l@yandex.ru

Alina V. Kretova

Doctor of Economic Sciences, Vice-Rector,
Donetsk Academy of Management and Public Administration,
283015, 163a Chelyuskintsev str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: prorektor_nayka@donampa.ru

Anna I. Fuchedzhi

Senior Lecturer, Department of Enterprise Economics,
Donetsk Academy of Management and Public Administration,
283015, 163a Chelyuskintsev str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: anna_fuchedgi@mail.ru

Abstract

The article examines structural monitoring as a basis for creating a system of human resources (HR) and human capital (HC) management in organizations, the results of which are also necessary for its transition to the platform of digital transformation of management processes. Structural monitoring is proposed to be carried out based on the elements of its architectonics and segmentation of the organizational market into aggregated strategic target segments (STS), their decomposition into factors of the external and internal environment of organizations, assessment, identification and selection of key factors. To solve monitoring problems, a comprehensive contextual approach has been applied and the technology for its implementation has been considered, the purpose of which is to obtain relevant content of reliable information for the development and implementation of human resource management (HRM) strategies and the creation of information and analytical support in the strategic human resource management system (SHRM). The idea is conveyed that the SHRM system should be organically integrated into the organizational structure of the management object and built into digitalization processes to ensure the convergence of corporate (business) strategy and HR and HC management strategies, ultimately aimed at increasing the sustainability, success and competitiveness of organizations.

For citation

Ivanova T.L., Kretova A.V., Fuchedzhi A.I. (2025) Strukturnyy monitoring v sisteme strategicheskogo upravleniya chelovecheskimi resursami v usloviyakh tsifrovoy transformatsii ekonomiki [Structural Monitoring in the Strategic Human Resource Management System in the Context of Digital Transformation of the Economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (5A), pp. 443-453. DOI: 10.34670/AR.2025.72.20.043

Keywords

Human resources (HR), human capital (HC), human resource management system (HRM), structural monitoring, information and analytical support, digitalization, contextual approach, convergence of strategies.

References

1. Ivanova T. L. Chelovecheskij i social'nyj kapital kak edinaya osnova effektivnogo funkcionirovaniya organizacii / T. L. Ivanova, A. I. Fuchedzhi // Menedzher. – 2014. – № 4(70). – S. 101-106. – Test : neposredstvennyj.
2. Fuchedzhi, A. I. Chelovecheskij kapital kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatij / A. I. Fuchedzhi. – Tekst : elektronnyj // Sbornik nauchnyh rabot serii «Ekonomika». – 2021. – № 22. – S. 192-204. – URL: https://donampa.ru/images/admin_pr/42_22_2021.pdf (data obrashcheniya: 21.09.2024). – DOI 10.5281/zenodo.5121466.
3. Inchina, E. P. Sovremennye podhody k povysheniyu effektivnosti upravleniya talantami v slozhnostrukturirovannoj organizacii / E. P. Inchina // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie. – 2021. – № 2. – S. 74-84. – Tekst : neposredstvennyj.
4. Kuchеров, D. G. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami: zarozhdenie i stanovlenie koncepcii // Vestnik S.-Peterb. un-ta. – Ser. Menedzhment. – 2014. – Vyp. 1. – S. 98-116. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-zarozhdenie-i-stanovlenie-kontseptsii>.
5. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management // Personnel Review. – 1986. – Vol. 15. – N 5. – P. 2–8.
6. Kat'kalo, V. S. Iskhodnye koncepcii strategicheskogo upravleniya i ih sovremennaya ocenka // Rossijskij zhurnal menedzhmenta № 1, 2003. – S. 7–30.
7. Porter Majkl P 60 Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov/ Majkl Porter ; Per. s angl. – 3-e izd. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. – 453 s.
8. Mincberg G. Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta / Genri Mincberg, Bryus Al'strand, Zhofel Lampel' ; Per. s angl. — M.: Al'pina Pabliher, 2013. — 367 s. (Seriya «SKOLKOVO»).
9. Ivanova, T. L. Principy chelovekocentrichnogo podhoda k upravleniyu chelovecheskimi resursami organizacii / T. L. Ivanova, A. I. Fuchedzhi. – Tekst : elektronnyj // Puti povysheniya effektivnosti upravlencheskoj deyatel'nosti organov gosudarstvennoj vlasti v kontekste social'no-ekonomicheskogo razvitiya territorij : Materialy VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Doneck, 06–07 iyunya 2024 goda. – Doneck: DONAUIGS, 2024. – S. 128-134. – URL: <https://donampa.ru/images/2024/nayka/VIIIkonf/4.pdf>.
10. Fuchedzhi, A. I. Upravlenie chelovecheskimi resursami / A. I. Fuchedzhi. – Tekst : elektronnyj // Finansovo-ekonomicheskoe razvitie Donbassa: problemy, puti resheniya : Materialy Respublikanskoj nauchno-prakticheskoy konferencii molodyh uchenyh i studentov, Doneck, 13 aprelya 2023 g. – Doneck: DONAUIGS, 2023 goda. – S.86-88. – URL: https://donampa.ru/images/2023/04/18/sbornik_fef.pdf
11. Kabalina, V. I. Kontekstualizaciya upravleniya talantami v rossijskih IT-kompaniyah / V. I. Kabalina, O. V. Mondrus. – Tekst : elektronnyj // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. – 16 (1): 5-36 (2018). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontekstualizatsiya-upravleniya-talantami-v-rossijskih-it-kompaniyah>
12. Spodareva, E. G., Sazhnikova, Ya. V. Monitoring kak sposob upravleniya finansovymi potokami na predpriyatii // Vestnik Ural'skogo instituta ekonomiki, upravleniya i prava. – 2022. – №2 (59). – S. 4-13. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-kak-sposob-upravleniya-finansovymi-potokami-na-predpriyatii>