

УДК 331.5:004.9
DOI 10.17513/fr.43945

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В УСЛОВИЯХ ГИБРИДНЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ И ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

¹Косников С.Н. ORCID ID 0000-0002-2918-8209,

²Гарбузова Т.Г. ORCID ID 0000-0002-1554-8947, ^{3,4}Исаенко А.П.

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Краснодар, Российская Федерация, e-mail: sn_03@rambler.ru;

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова», Санкт-Петербург, Российская Федерация;

³Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Российская Федерация;

⁴Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-юридический университет», Москва, Российская Федерация

В статье исследуется управление человеческим капиталом в условиях цифровизации экономики и распространения гибридных форм занятости. Актуальность работы обусловлена необходимостью адаптации традиционных практик управления персоналом к новым форматам организации труда и обеспечению баланса между гибкостью и устойчивостью занятости. Цель исследования – обоснование направлений совершенствования управления человеческим капиталом на основе анализа восприятия гибридной работы молодыми специалистами. Методическая база включает системный и структурно-функциональный подходы, а также результаты авторского эмпирического опроса выпускников Кубанского государственного аграрного университета. Научная новизна заключается в представлении гибридной занятости как формы воспроизводства человеческого капитала, в которой цифровизация выступает управляемым фактором организационного развития. Разработана концептуальная модель, интегрирующая цифровизацию процессов управления персоналом, развитие компетенций, мотивацию и инфраструктурную поддержку гибридных форм труда. Практическая значимость состоит в возможности использования модели при проектировании корпоративных стратегий занятости, мониторинге эффективности человеческого капитала и разработке образовательных программ для цифровой экономики. Результаты исследования могут быть применены при формировании государственной политики в сфере занятости и человеческого капитала, а также при разработке механизмов адаптации молодежи к цифровому рынку труда. Модель служит инструментом согласования интересов государства, бизнеса и работников в условиях трансформации занятости.

Ключевые слова: гибридные формы занятости, цифровая экономика, управление человеческим капиталом, цифровые платформы, развитие компетенций, развитие рынка труда

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF HYBRID FORMS OF EMPLOYMENT AND THE DIGITAL ECONOMY

¹Kosnikov S.N. ORCID ID 0000-0002-2918-8209,

²Garbuzova T.G. ORCID ID 0000-0002-1554-8947, ^{3,4}Isaenko A.P.

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin”, Krasnodar, Russian Federation, e-mail: sn_03@rambler.ru;

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Saint Petersburg State Forestry Engineering University named after S.M. Kirov”, Saint Petersburg, Russian Federation;

³Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education “Financial University under the Government of the Russian Federation”, Moscow, Russian Federation;

⁴Accredited private educational institution of higher education “Moscow University of Finance and Law”, Moscow, Russian Federation

The article examines human capital management amid digitalization and the expansion of hybrid employment forms. The relevance of the work is due to the need to adapt traditional personnel management practices to new work organization formats and ensure a balance between flexibility and sustainable employment. The purpose of the study is to substantiate the directions of improving human capital management based on the analysis of the perception of hybrid work by young professionals. The methodological base includes systematic and structural-functional approaches, as well as the results of the author's empirical survey of graduates of Kuban State Agrarian University. The scientific novelty lies in the presentation of hybrid employment as a form of human capital reproduction, in which digitalization acts as a controllable factor of organizational development. A conceptual model has been developed that integrates the digitalization of personnel management processes, the development of competencies, motivation and infrastructural support for hybrid forms of work. The practical significance lies in the possibility of using the model in designing corporate employment strategies, monitoring the effectiveness of human capital, and developing educational programs for the digital economy. The results of the study can be applied in shaping public policy in the field of employment and human capital, as well as in developing mechanisms for youth adaptation to the digital labor market. The model serves as a tool for reconciling the interests of the state, business and workers in the context of employment transformation.

Keywords: hybrid forms of employment, digital economy, human capital management, digital platforms, competence development, labor market development

Введение

Современное развитие цифровой экономики приводит к изменению форм организации труда и требует обновления подходов к управлению человеческим капиталом. В этих условиях человеческий капитал становится объектом стратегического управления, а не только ресурсом обеспечения текущих процессов. Цифровизация и распространение гибридных форм занятости формируют новые требования к HR-системам, усиливая роль координации распределенной работы, аналитического контроля результативности и непрерывного развития компетенций. Возрастает значение *data-driven HR*, персонализированных программ обучения и механизмов поддержания цифрового благополучия сотрудников, что предполагает переход от административных моделей работы с персоналом к стратегическому и компетентностному управлению.

Актуальность исследования определяется необходимостью согласования интересов государства, бизнеса и работников в условиях динамичной цифровой среды. Возникают новые вызовы – необходимость непрерывного обновления компетенций, формирование цифровой грамотности, появление рисков нестабильности труда.

Несмотря на растущее количество работ в области цифровизации труда, остаются недостаточно изученными вопросы управления человеческим капиталом в условиях гибридных форм занятости, особенно применительно к молодым специалистам цифровых профессий. Отсутствие комплексных моделей, учитывающих взаимосвязь цифровых компетенций, мотивации и организационной гибкости, определяет необходимость разработки нового подхода, отражающего специфику современной занятости.

Проблемы гибридной занятости являются предметом управленческого анализа, поскольку затрагивают архитектуру HR-процессов, организационную культуру и механизмы воспроизводства человеческого капитала в цифровой среде. Таким образом, переход к гибридным формам занятости зависит от разработки концепций и инструментов управления человеческим капиталом, способных обеспечить баланс между гибкостью организации труда, социальной устойчивостью и ростом эффективности использования кадрового потенциала в цифровой экономике.

Современная гибридная занятость формирует такую организационную среду, в которой управление человеческим капиталом выходит за рамки традиционного персонал-администрирования и основывается на стра-

тегических, компетентностных и аналитических подходах. Исследования последних лет показывают, что цифровая трансформация усиливает влияние человеческого капитала на организационную эффективность, поскольку изменяются формы координации труда, механизмы развития компетенций и требования к вовлеченности сотрудников. Для понимания факторов, влияющих на профессиональное поведение молодых специалистов цифровых профессий, требуется опора на основные управленческие концепции, позволяющие раскрыть изменение природы труда и труда – человеческого капитала в условиях гибридной занятости.

В теории стратегического управления человеческими ресурсами (HRM) человеческий капитал рассматривается как главный фактор конкурентных преимуществ организации. Стратегический HRM ориентирован на подбор, удержание и развитие работников, обеспечивающих достижение организационных целей, и предполагает согласование индивидуальных результатов с корпоративной стратегией. В условиях цифровой экономики акцент смещается от формального кадрового администрирования к концепции ориентации на работника [1]. Для гибридных команд это означает необходимость новых методов координации, распределения ответственности, пересмотра содержания труда и расширения возможностей работников. В литературе отмечается, что традиционные нормы трудового регулирования, созданные под стандартную занятость, не обеспечивают достаточной защиты и эффективного HR-управления в гибридной экономике, что требует новых стратегических HR-решений [2, 3].

Компетентностные модели занимают центральное место в анализе человеческого капитала в цифровой среде. В исследованиях отмечается, что цифровизация усиливает отдачу от работников, обладающих междисциплинарными компетенциями, способностью к быстрому обучению и гибкому мышлению [4]. Востребованными становятся критическое мышление, аналитические навыки, стрессоустойчивость, кросс-функциональность, цифровая грамотность, адаптивность – качества, особенно характерные и значимые для выпускников цифровых направлений подготовки [5]. Компетентностный подход предполагает переход к моделям непрерывного обучения и использования цифровых образовательных платформ для постоянного обновления навыков.

Управление результативностью становится центральной концепцией в гибридных формах занятости, в которой традиционный контроль процесса уступает место контро-

лю результата. Система оценки и повышения результативности персонала охватывает управление талантами, KPI-индикаторы, цифровой мониторинг вовлеченности и инструменты анализа продуктивности [6]. Исследования показывают, что в распределенных командах роль обратной связи, цифровых показателей производительности и инструментов самооценки возрастает, поскольку работодатель не может руководствоваться исключительно процессными показателями [7]. Это имеет прямое отношение к изучению молодых специалистов цифровой сферы, которые чаще включены в проектные, удаленные и результат-ориентированные форматы работы.

Цифровой *HR* описывается как трансформация *HR*-функций на основе аналитики данных, автоматизации и платформенных решений. Использование *HR*-аналитики позволяет выявлять закономерности в поведении работников, прогнозировать текучесть, корректировать образовательные траектории и выявлять потребности в развитии компетенций. Цифровые *HR*-инструменты являются главным элементом управления человеческим капиталом в гибридных условиях – от электронного документооборота и автоматизации рутины до непрерывного мониторинга показателей эффективности, вовлеченности и цифрового благополучия [8, 9]. В рамках настоящего исследования данный аспект приобретает особую роль, поскольку компетенции выпускников в работе с данными и цифровыми инструментами формируют специфические особенности организационного поведения, важные для эффективного управления в гибридной среде.

Гибкость является важнейшей характеристикой новых форм занятости, возникших под влиянием информационно-коммуникационных технологий [10–12]. В гибридной среде вовлеченность формируется за счет степени автономии, качества коммуникаций, психологической безопасности и восприятия работником целей организации. Гибкость – важнейшее свойство цифровой занятости, определяющее ее привлекательность для молодых специалистов, ориентированных на свободу выбора формата работы. В исследованиях отмечается, что уровень удовлетворенности гибридной работой выше, чем при жестко регламентированных режимах, что влияет на карьерные предпочтения молодых работников цифровых профессий [13, 14]. Это делает гибкость и вовлеченность базовыми факторами воспроизводства человеческого капитала.

Современные модели организационного проектирования в цифровой экономике отходят от вертикального управления к плат-

форменной логике, основанной на интеграции, сетевом взаимодействии и расширении полномочий работников. Рабочие пространства переосмысливаются как среды коллективной работы, а офисы – как точки кросс-функционального взаимодействия. Управленческие решения в гибридных командах предполагают применение адаптивных стилей руководства («менторство», «поддержка», «делегирование»), где оценивается качество результата, а не жесткое следование процессу [15]. Для анализа факторов, влияющих на профессиональное поведение выпускников, данная концепция особенно значима, поскольку *IT*-специалисты традиционно включены в проектно-сетевые формы работы.

Представленный обзор теоретических подходов демонстрирует, что цифровая трансформация и гибридные формы занятости изменяют содержание управления человеческим капиталом, усиливая роль стратегических *HR*-практик, компетентностных моделей, инструментов оценки результативности и аналитически ориентированного *HR*. Однако существующие исследования преимущественно описывают общие управленческие механизмы и в ограниченной степени учитывают специфику молодых специалистов цифровых профессий.

Цель исследования – обоснование эффективных направлений совершенствования управления человеческим капиталом в условиях гибридных форм занятости и цифровой экономики на основе анализа реальной практики применения гибридных форм труда.

Материал и методы исследования

В качестве информационной базы исследования использованы научные публикации по проблеме управления человеческим капиталом в условиях цифровой экономики и гибридных форм занятости, статистические материалы о динамике занятости и вовлеченности работников, а также результаты авторского эмпирического опроса выпускников факультета прикладной информатики ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет». В исследовании применен комплексный подход, сочетающий анализ теоретико-методологических концепций управления человеческим капиталом, сравнительный анализ успешных практик, а также обобщение результатов анкетирования 103 респондентов, занятых в гибридных форматах в период с 2022 по 2025 г. Методическая основа исследования включает системный подход, позволяющий рассматривать человеческий капитал как главный ресурс устойчивого развития организаций.

Полученные данные легли в основу разработки предложений по совершенствованию управления человеческим капиталом и концептуальной модели его развития в условиях цифровой экономики.

Для обработки эмпирических данных применялись методы описательной статистики и структурного анализа, а вычисления и визуализация промежуточных показателей выполнялись с использованием стандартных статистических инструментов (MS Excel). Были рассчитаны относительные показатели распределения ответов, проведена их интерпретация в контексте влияния цифровых компетенций, уровня автономии и удовлетворенности трудом.

Следует учитывать методологические ограничения исследования. Во-первых, выборка представлена выпускниками одного вуза. Во-вторых, данные отражают восприятие гибридных форм занятости преимущественно в сфере цифровых профессий, поэтому полученные результаты могут отличаться для других отраслей экономики.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ данных по гибридным формам занятости в России показал, что управление человеческим капиталом в условиях цифровой трансформации требует системного подхода, позволяющего учесть текущее использование рабочей силы, процессы ее подготовки, распределения, эффективного применения и постоянного развития компетенций.

Гибридная занятость – это не просто комбинация офисного и дистанционного режимов, а новая форма координации труда, в которой автономия работника и управляемость процесса постоянно соизмеряют-

ся с затратами на обеспечение согласованности, требованиями к качеству взаимодействия и устойчивостью организационной культуры. Такие формы организации труда обладают потенциалом повышения гибкости организационных процессов и устойчивости систем управления человеческим капиталом, однако их успешное развитие во многом зависит от эффективности государственной политики и совершенствования инструментов корпоративного управления человеческим капиталом. При этом особого внимания заслуживает категория молодых специалистов цифровых профессий, формирующих ядро новой модели занятости и наиболее чувствительных к изменениям организационной среды. Анализ данной группы позволяет выявить факторы мотивации, вовлеченности и профессионального развития, определяющие успешность адаптации гибридных форм труда в условиях цифровой экономики.

Для оценки восприятия гибридных моделей занятости было проведено эмпирическое исследование среди выпускников факультета прикладной информатики ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет». В опросе приняли участие 103 выпускника, окончившие обучение в период с 2022 по 2025 г. и в настоящее время осуществляющие профессиональную деятельность в гибридном формате. Структура выборки представлена следующим образом: 35,9% женщин и 64,1% мужчин; до 25 лет – 81,6%, старше 25 – 18,4%; по сфере занятости – ИТ и цифровые услуги – 40,8%, образование и наука – 10,7%, торговля – 22,3%, государственное управление – 7,8%, прочие сектора – 18,4%.

Большинство респондентов положительно оценивают гибридные формы труда (рис. 1).



Рис. 1. Распределение ответов респондентов по основным аспектам гибридной занятости
Примечание: составлен авторами по результатам данного исследования

Аналитическая интерпретация результатов опроса

Показатель	Значение для управления человеческим капиталом	Предлагаемые управленческие меры	Ожидаемый результат
Недостаточная коммуникация в команде	Ослабление горизонтальных связей в распределенных командах	Регулярные онлайн-совещания, командные проекты, развитие корпоративной культуры взаимодействия	Улучшение координации и командной эффективности
Эмоциональное выгорание	Необходимость управления «цифровым здоровьем» работников	Введение корпоративных программ психологической поддержки, мониторинг уровня удовлетворенности	Снижение текучести и повышение вовлеченности
Повышенные требования к самодисциплине	Рост нагрузки на саморегуляцию и контроль выполнения задач	Введение систем внутреннего планирования, наставничества, координационных встреч	Повышение организованности и производительности труда
Трудности поддержания work-life balance	Риски снижения устойчивости человеческого капитала	Программы поддержки work-life balance, регламентирование коммуникаций вне рабочего времени	Снижение эмоционального выгорания и повышение устойчивости персонала
Участие в международных проектах	Стремление к профессиональной мобильности	Использование цифровых платформ и сетевых проектов для вовлечения работников в международные инициативы	Расширение профессиональных связей и карьерных траекторий
Повышение цифровых компетенций	Формирование цифровой культуры труда и самоорганизации	Внедрение программ повышения цифровой грамотности, наставничества и адаптации молодых специалистов	Повышение эффективности и качества выполнения задач
Совмещение работы и обучения	Необходимость непрерывного профессионального развития	Создание корпоративных программ микроквалификаций и онлайн-обучения	Рост квалификации и инновационной активности персонала
Гибкость графика и места работы	Высокий запрос на индивидуализацию условий труда	Введение гибких графиков, комбинированных режимов присутствия, цифровых систем планирования занятости	Повышение удовлетворенности и удержание кадров

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования

Полученные данные позволили перейти от эмпирического описания восприятия гибридной занятости к определению направлений управленческого воздействия и оценке их возможного эффекта (таблица).

Анализ данных позволил выявить комплекс факторов, определяющих эффективность управления человеческим капиталом в условиях гибридных форм занятости. Однако фрагментарные управленческие меры не обеспечивают системного эффекта без интеграции с процессами цифровизации, развития компетенций и мотивационных механизмов. На основе выявленных закономерностей разработана концептуальная модель совершенствования управления человеческим капиталом. Разработанный авторский подход к систематизации факторов эффективности управления человеческим капиталом в гибридной среде отражает научную новизну исследования. В отличие от существующих концепций, представленная модель учитывает влияние гибридных форм труда на воспроизводство

человеческого капитала, включает цифровую составляющую управления и основана на эмпирических данных молодых специалистов цифрового профиля.

Разработка данной модели направлена на создание методологической основы для формирования современных инструментов управления человеческими ресурсами, сочетающих стратегическое и операционное регулирование в гибридной среде (рис. 2).

Разработанная концептуальная модель носит прикладной характер и может использоваться как инструмент реализации стратегий управления человеческим капиталом в организациях, применяющих гибридные формы занятости. Предложенный подход обеспечивает интеграцию цифровых технологий, развития компетенций и мотивации персонала, создавая условия для формирования системы мониторинга эффективности труда, прогнозирования рисков профессионального выгорания и формирования индивидуальных траекторий профессионального развития.

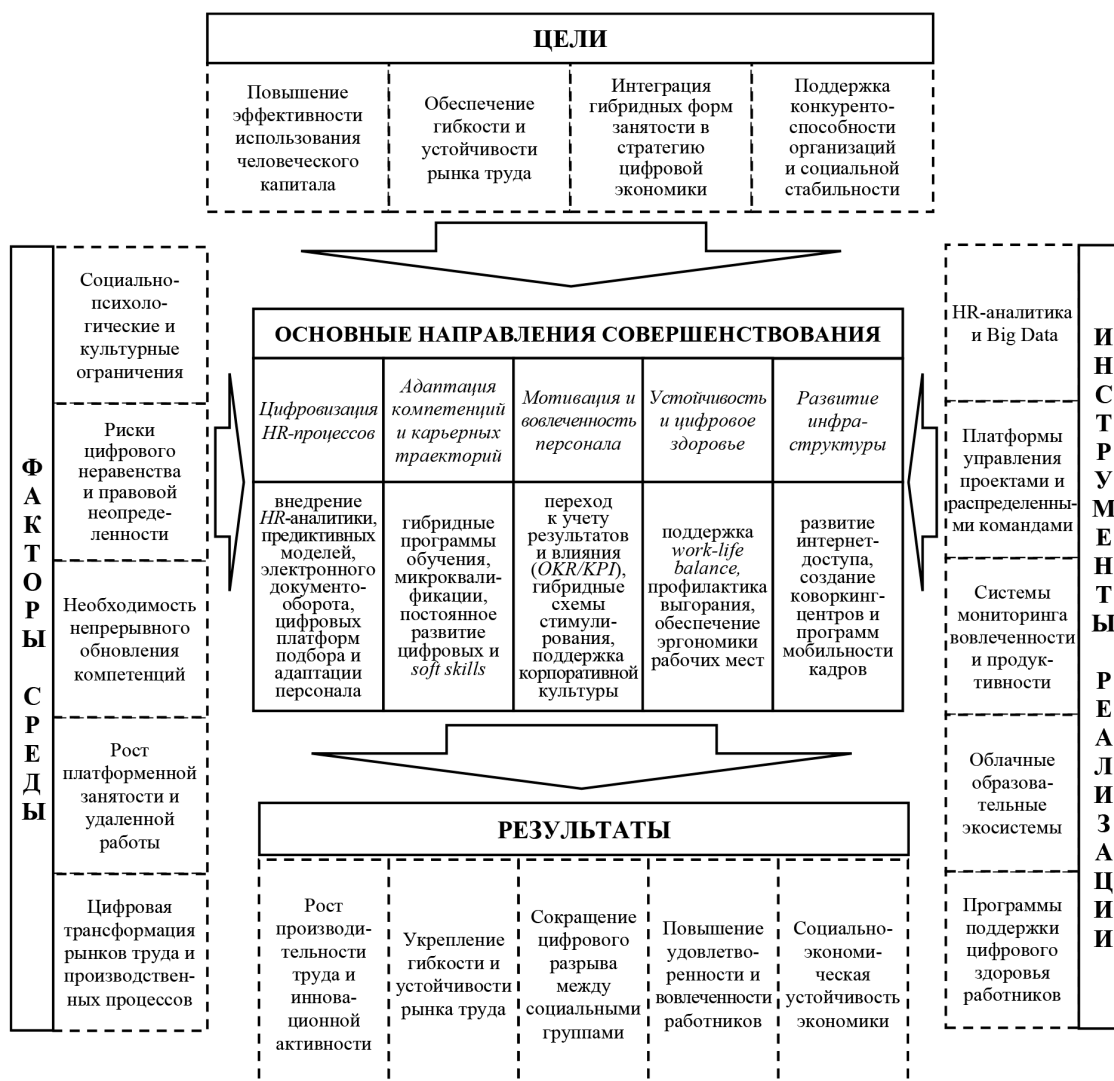


Рис. 2. Концептуальная модель совершенствования управления человеческим капиталом в условиях гибридных форм занятости и цифровой экономики
Примечание: составлен авторами

Реализация разработанного подхода способствует переходу от фрагментарных управленческих мер к системному управлению человеческим капиталом, основанному на анализе данных и постоянной обратной связи между работниками, организациями и внешней средой. Модель может применяться при проектировании корпоративных стратегий управления персоналом, разработке региональных программ занятости, направленных на повышение гибкости и устойчивости рынка труда, а также в образовательных организациях – для совершенствования подготовки кадров к цифровой экономике.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило устойчивость гибридных форм занято-

сти как устойчивого элемента цифровой экономики и требует системного пересмотра подходов к управлению человеческим капиталом. На основе анализа результатов опроса выпускников цифровых специальностей выявлены факторы, влияющие на эффективность гибридной занятости, что позволило разработать концептуальную модель ее совершенствования.

Научная новизна работы заключается в трактовке гибридной занятости как формы воспроизводства человеческого капитала, в которой цифровизация рассматривается как управляемый элемент организационного развития. В отличие от существующих подходов, предложенная концепция объединяет цифровизацию управленческих процессов, развитие ком-

петенций, мотивацию и инфраструктурную поддержку гибридных форм труда.

Практическая значимость исследования заключается в применимости разработанной модели для проектирования корпоративных и региональных стратегий занятости, построения систем мониторинга эффективности человеческого капитала и формирования образовательных программ повышения квалификации. Реализация модели способствует росту производительности труда, вовлеченности и устойчивости персонала, а также согласованию интересов государства, бизнеса и работников в условиях цифровой трансформации экономики.

Список литературы

1. Астафьева О.В., Кузнецов Д.С., Лысенко Н.А., Романов С.А. Сравнительный анализ развития человеческого капитала в российских и зарубежных компаниях // Региональная экономика: теория и практика. 2022. Т. 20. № 8 (503). С. 1549–1566. DOI: 10.24891/re.20.8.1549.
2. Синоков А.В., Тагибова А.А., Нежникова Е.А. Влияние цифровой трансформации экономики на занятость населения // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 2. № 4 (157). С. 137–147. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.02.015.
3. Иванова М.И. Платформенная занятость – проблемы правового регулирования средствами трудового права // Уральский журнал правовых исследований. 2025. № 1 (30). С. 3–9. DOI: 10.34076/2658_512X_2025_1_3. EDN: DDMYFL.
4. Вешкурова А.Б., Терганов Я.К. Цифровая трансформация и безработица: пути совмещения технологического прогресса и обеспечения занятости населения // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 5. С. 665–684. DOI: 10.18334/et.10.5.117777.
5. Нехода Е.В., Пань Л. Трансформация рынка труда и занятости в цифровую эпоху // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 9. С. 897–916. DOI: 10.18334/et.8.9.113408.
6. Масюк Н.Н., Голованова О.С. Трансформация методов управления человеческим капиталом в условиях цифровизации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. Т. 11. № 1 (38). С. 26–30. DOI: 10.57145/27128482_2022_11_01_05.
7. Иванова Т.Б., Миронова С.М. Сравнительный анализ развития традиционных и платформенных отношений занятости // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59. № 4. С. 135–159. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-7.
8. Пенькова И.В., Маслова Н.В. Новые формы трудоустройства в эпоху цифровизации: платформенная занятость и самозанятость // Вестник СКУ им. М. Козыбаева. 2025. № 1 (65). С. 239–252. DOI: 10.54596/2958-0048-2025-1-239-252.
9. Кириллова А.Д., Попов А.В. Перспективы развития сферы труда и занятости в условиях цифровизации экономики // Вестник университета. 2022. № 10. С. 134–140. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-10-134-140.
10. Остапенко В.А., Морозова И.М., Казанцева Н.В. Развитие новых форм занятости в условиях цифровой трансформации экономики // E-Management. 2022. Т. 5. № 3. С. 64–72. DOI: 10.26425/2658-3445-2022-5-3-64-72.
11. Токаева А.Б. Российский рынок труда в условиях гибридной занятости и цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 17. № 12 (153). С. 188–192. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.17.024.
12. Гапоненко Т.В., Медведева Л.С., Бармута К.А. Трансформация занятости в эпоху цифровизации: причины и последствия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 1. С. 38–42. DOI: 10.17513/vaael.3956.
13. Тонких Н.В., Бабинцева А.В., Джума В.И., Маркова Т.Л. Привлекательность гибких и цифровых форм занятости для Digital поколения // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 21. № 4. С. 36–45. DOI: 10.24147/1812-3988.2023.21(4).36-45.
14. Рожков В.Д. Эволюция категорий занятости и рынка труда в эпоху цифровой экономики // Труд и социальные отношения. 2020. Т. 31. № 5. С. 91–98. DOI: 10.20410/2073-7815-2020-31-5-91-98.
15. Борисова Н.В. Кадровый потенциал как важный аспект развития системы управления персоналом // Наука и искусство управления. Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 4. С. 84–100. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-4-84-100.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.