

DOI: 10.32517/0234-0453-2026-41-1-91-99



ИНТЕГРАЦИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: МОДЕЛЬ КОММУНИКАТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

М. В. Полевая¹ ✉, А. А. Чуб¹, С. А. Полевой¹, М. М. Симонова¹

¹ *Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия*

✉ m-v-p@list.ru

Аннотация

Трансформация системы высшего образования в условиях цифровой экономики требует модернизации подходов к управлению персоналом образовательных организаций и формирования эффективных коммуникационных механизмов. Переход к платформенным моделям занятости и проектным формам организации деятельности обуславливает пересмотр традиционных HR-практик и внедрение инновационных цифровых решений. Целью представленного в статье исследования стала разработка модели интеграции цифровых технологий в систему управления персоналом образовательной организации на основе анализа механизмов коммуникативного взаимодействия и мотивационных процессов в цифровой среде. Методологическую основу исследования составил анализ кейсов внедрения HR-технологий в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации (выборка содержала 145 сотрудников административно-управленческого персонала и профессорско-преподавательского состава). Исследование проводилось с января 2023 года по ноябрь 2025 года с применением структурированных интервью, анкетирования и анализа документации. Результаты исследования демонстрируют, что внедрение цифровой платформы управления персоналом способствовало сокращению времени на административные процедуры на 45,9 %, повышению эффективности внутренних коммуникаций на 38,7 % и росту удовлетворенности сотрудников системой мотивации на 65,8 %. Ключевым фактором успешной цифровизации HR-процессов является формирование корпоративной культуры непрерывного обучения при коэффициенте участия персонала в программах цифровой грамотности 0,71. Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации подходов к проектному управлению персоналом в цифровой образовательной среде. Практическая ценность определяется возможностью применения разработанной модели для повышения эффективности управленческих практик в образовательных организациях.

Ключевые слова: управление персоналом, цифровая трансформация, образовательная организация, внутренние коммуникации, мотивация персонала, корпоративная культура, цифровые компетенции.

Для цитирования:

Полевая М. В., Чуб А. А., Полевой С. А., Симонова М. М. Интеграция цифровых технологий в систему управления персоналом образовательных организаций: модель коммуникативного взаимодействия. *Информатика и образование*. 2026;41(1):91–99. DOI: 10.32517/0234-0453-2026-41-1-91-99.

INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: A MODEL OF COMMUNICATIVE INTERACTION

M. V. Poleyaya¹ ✉, A. A. Chub¹, S. A. Polevoy¹, M. M. Simonova¹

¹ *Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*

✉ m-v-p@list.ru

Abstract

The transformation of the higher education system in the digital economy necessitates modernizing approaches to personnel management in educational organizations and forming effective communication mechanisms. The transition to platform employment models and project-based forms of activity organization determines the revision of traditional HR practices and implementation of innovative digital solutions. The study presented in the article aimed to develop a model of integrating digital technologies into the personnel management system of an educational organization based on the analysis of communicative interaction mechanisms and

motivational processes in the digital environment. The methodological basis consisted of case analysis of HR technology implementation at the Financial University under the Government of the Russian Federation (sample of 145 administrative and teaching staff members). The study was conducted from January 2023 to November 2025 using structured interviews, surveys, and analysis of documentation. The results of the study demonstrate that the implementation of a digital personnel management platform contributed to a 45.9 % reduction in time spent on administrative procedures, a 38.7 % increase in internal communication efficiency, and a 65.8 % growth in employee satisfaction with the motivation system. The key factor for successful digitalization of HR processes is the formation of a corporate culture of continuous learning with a personnel participation coefficient in digital literacy programs of 0.71. The theoretical significance lies in systematizing approaches to project-based personnel management in the digital educational environment. The practical value is determined by the possibility of applying the developed model to improve management practices in educational organizations.

Keywords: personnel management, digital transformation, educational organization, internal communications, personnel motivation, corporate culture, digital competencies.

For citation:

Polevaya M. V., Chub A. A., Polevoy S. A., Simonova M. M. Integration of digital technologies into the personnel management system of educational organizations: A model of communicative interaction. *Informatics and Education*. 2026;41(1):91–99. (In Russian.) DOI: 10.32517/0234-0453-2026-41-1-91-99.

1. Введение

Цифровая трансформация российской экономики, инициированная национальным проектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства» на период 2025–2030 годов¹, оказывает существенное влияние на все сферы общественной жизни, в том числе обуславливает системные изменения в функционировании образовательных организаций и в подходах к управлению человеческими ресурсами [1], формируя запрос на модернизацию системы управления персоналом. Исследования фиксируют переход от административной функции к стратегическому партнерству с отказом организаций от жесткой иерархии в пользу гибридных форматов и ростом удаленной, проектной и платформенной занятости [2], что создает новые вызовы для российских предприятий в условиях цифровизации управления персоналом [3]. При этом у значительной части персонала кадровых служб наблюдается дефицит цифровой грамотности [4], тогда как в более чем 50 % компаний в 2025 году было запланировано увеличение инвестиций в развитие сотрудников² с приоритетом формирования навыков работы с искусственным интеллектом, управления проектами и стратегического менеджмента. Однако следует отметить, что дисфункции мотивационных механизмов остаются значимым барьером эффективного управления персоналом [5].

Цифровизация HR-процессов³ позволяет увеличивать производительность труда на 20–30 % [6], однако формирование цифровой корпоративной культуры требует развития цифрового мышления⁴

и адаптации к изменениям [7]. При этом удержание персонала в условиях высокой конкуренции на рынке труда становится стратегическим приоритетом, предполагающим применение гибких условий работы, программ благополучия и индивидуальных карьерных треков⁵, а мотивация персонала требует персонализированного подхода через систему кафетерия льгот⁶ и программы развития [8]. В то же время цифровая трансформация высшего образования обуславливает необходимость развития новых компетенций у научно-педагогических работников и адаптации их карьерных траекторий [9], а также внедрения цифровых технологий, при этом трансформация системы высшего образования сопряжена как с новыми возможностями, так и с определенными рисками [10].

Цель представленного в статье исследования — разработка модели интеграции цифровых технологий в систему управления персоналом образовательной организации.

2. Методы

Исследование проводилось в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации в два этапа:

- на первом этапе (январь–февраль 2023 года) осуществлялись базовые замеры показателей эффективности HR-процессов, удовлетворенности персонала и структуры коммуникаций;
- на втором этапе (март—ноябрь 2025 года) проводились повторные замеры, структурированные интервью и анализ результатов внедрения цифровых HR-технологий.

¹ Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства». *Правительство России*. <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/>

² Корпоративное обучение в 2025 году: на что делают ставку компании. <https://trends.rbc.ru/trends/education/685a64919a7947dc34f6c923>

³ HR — Human Resources (с *англ.* человеческие ресурсы) — область управления, сосредоточенная на эффективном использовании трудовых ресурсов в организации.

⁴ Цифровая корпоративная культура как обязательное условие цифровой трансформации. *CaseStudy*. 31.05.2024. <https://casestudy.techart.ru/news/tcifrovaia-korporativnaia-kultura-kak-obiazatelnoe-uslovie-tcifrovoi-transformatsii>

⁵ Уварова Е. Удержание персонала в 2025. Основные тенденции и инструменты. *HRTIME.RU*. 19 ноября 2024. <https://hrtime.ru/material/uderzhanie-personala-v-2025-osnovnye-tendentsii-i-instrumenty-chast-1-129154>

⁶ Кафетерий льгот (система гибких льгот) — HR-подход к мотивации сотрудников, при котором каждый работник может самостоятельно выбрать персональные бонусы и дополнительные компенсации. В рамках такой системы сотруднику предлагается «меню» — список льгот, из которого он формирует собственный набор, исходя из индивидуальных потребностей и предпочтений.

Методологическую основу исследования составил кейс-анализ процессов внедрения цифровых HR-технологий.

Выборка включала 145 сотрудников: 85 человек профессорско-преподавательского состава и 60 человек административно-управленческого персонала. Критериями включения выступали стаж работы не менее двух лет и участие во внедрении цифровых HR-систем.

Инструментарий исследования включал анкетирование, структурированные интервью и анализ документации:

- *авторская анкета* оценки эффективности цифровых HR-процессов содержала 32 вопроса в четырех блоках:
 - 1) автоматизация административных процедур;
 - 2) внутренние коммуникации;
 - 3) система мотивации;
 - 4) цифровые компетенции;
- *структурированные интервью* проводились с 24 руководителями подразделений;
- *анализ документации* охватывал регламенты HR-процессов, а также отчеты о внедрении цифровых HR-технологий за 2023–2025 годы.

Обработка данных проводилась методами описательной статистики и корреляционного анализа. Качественные данные анализировались методом контент-анализа.

Исследование проводилось с соблюдением принципов добровольности и конфиденциальности.

3. Результаты

Внедрение интегрированной цифровой платформы управления персоналом — корпоративной информационной системы, объединяющей модули подбора кадров, адаптации новых сотрудников к рабочей среде, обучения и повышения квалификации, оценки результативности деятельности, внутренних

коммуникаций между подразделениями и управления мотивацией, — осуществлялось поэтапно в 2023–2025 годах.

Автоматизация административных процедур.

Анализ цифровизации управления персоналом выявил комплексную трансформацию HR-функций (табл. 1).

Графическое представление динамики временных затрат на HR-процессы (рис. 1) демонстрирует существенную вариативность эффектов цифровизации в зависимости от специфики процессов. Наибольшее сокращение времени достигнуто в процессах *согласования документов* (62,8 %), что объясняется высоким потенциалом автоматизации маршрутизации и электронного документооборота (табл. 2). Процессы *обработки заявлений* (50,9 %), *формирования отчетности* (49,5 %) и *организации обучения* (50,0 %) демонстрируют сопоставимые показатели эффективности на уровне 50 %, отражая стандартизацию рутинных административных операций. *Оценка персонала* показала наименьшее сокращение времени (32,9 %), поскольку данный процесс требует экспертной оценки профессиональных компетенций преподавателей и не может быть полностью автоматизирован.

Среднее сокращение временных затрат составило 45,9 %, что соответствует высвобождению 6,1 часа в расчете на один HR-процесс и создает ресурсы для решения стратегических задач управления персоналом.

Внутренние коммуникации.

Доминирующим каналом внутренней коммуникации, как видно из таблицы 2, стал *корпоративный мессенджер* с ростом с 7,4 % до 35,6 % при оценке 4,5 балла. Значительно сократилась доля такого канала связи, как *электронная почта*, — с 61,3 % до 28,4 %. Доля во внутренней коммуникации *корпо-*

Таблица 1 / Table 1

Динамика временных затрат на HR-процессы

Dynamics of time expenditure on HR processes

HR-процесс	Время до, ч	Время после, ч	Сокращение, %
Обработка заявлений	5,7	2,8	50,9
Формирование отчетности	18,4	9,3	49,5
Организация обучения	11,2	5,6	50,0
Оценка персонала	22,8	15,3	32,9
Согласование документов	8,6	3,2	62,8
<i>Среднее значение</i>	<i>13,3</i>	<i>7,2</i>	<i>45,9</i>

Примечание.

Данные получены путем анализа журналов учета времени 24 руководителей структурных подразделений за периоды января-февраля 2023 года («Время до») и сентября—ноября 2025 года («Время после»).

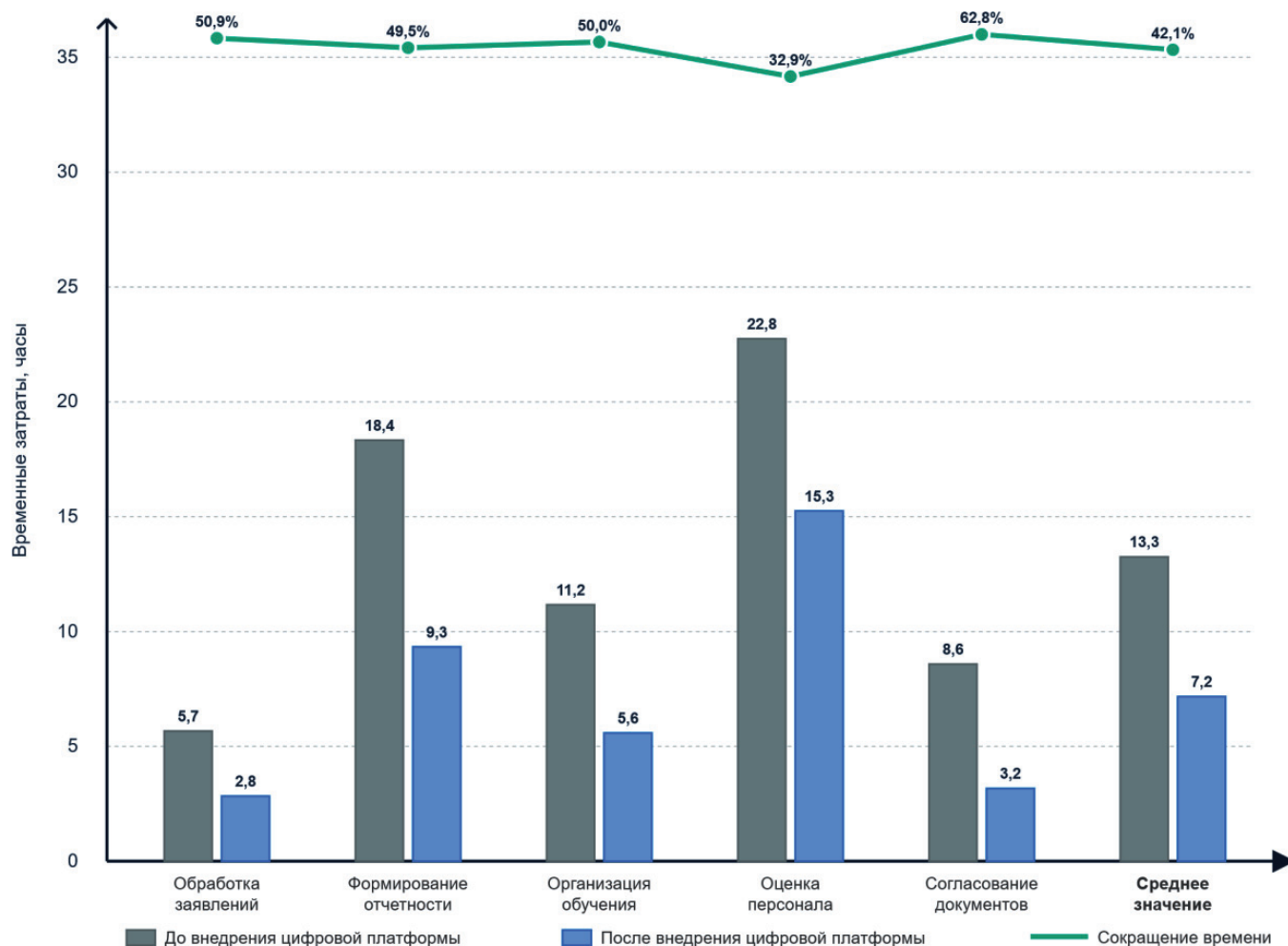


Рис. 1. Динамика эффективности HR-процессов до и после цифровизации

Fig. 1. Dynamics of HR processes efficiency before and after digitalization

Таблица 2 / Table 2

Структура каналов внутренних коммуникаций**Structure of internal communication channels**

Канал коммуникации	До, %	После, %	Средняя оценка эффективности, балл
Электронная почта	61,3	28,4	3,2
Личные встречи	22,7	19,8	4,7
Корпоративный мессенджер	7,4	35,6	4,5
Корпоративный портал	3,9	11,4	4,1
Видеоконференции	4,7	4,8	3,9

Примечания.

Распределение получено на основе анкетирования 145 сотрудников.

Оценка эффективности каналов коммуникации производилась по результатам повторного анкетирования (ноябрь 2025 года). Оценка эффективности производилась по 5-балльной шкале.

ративного портала увеличилась с 3,9 % до 11,4 %. Личные встречи практически сохранили значимость (22,7 % → 19,8 %) с оценкой 4,7 балла. Также осталась почти без изменений доля видеоконференций (4,7 % → 4,8 %).

Интегральная оценка эффективности коммуникаций выросла на 38,7 %. Рост интегральной оценки рассчитан путем сопоставления средневзвешенных оценок эффективности каналов с учетом их долей до и после внедрения платформы.

Система мотивации.

Наибольший прирост показателей удовлетворенности системой мотивации (табл. 3) отмечается по параметру «своевременность обратной связи» (37,2 п.п.) и обусловлен внедрением автоматизированной системы оценивания. *Прозрачность критериев* повысилась на 28,7 п.п. благодаря публикации показателей эффективности в личных кабинетах. *Признание достижений* реализуется через систему цифровых бейджей и рейтингов (прирост 33,1 п.п.).

Средний прирост составил 30,2 п.п., что соответствует росту удовлетворенности на 65,8 % (рассчитано по формуле: $((\text{Конечное значение} - \text{Начальное значение}) / \text{Начальное значение}) \times 100\% = (76,1 - 45,9) / 45,9 \times 100\% = 65,8\%$).

Развитие цифровых компетенций (табл. 4).

Программа изучения *работы с HR-платформой* охватила всех сотрудников (коэффициент уча-

стия 1,00). Программа *базовой цифровой грамотности* привлекла 119 участников (коэффициент участия 0,82). Программа *по аналитике данных* охватила немногим более половины выборки (79 из 145 сотрудников, коэффициент участия 0,54), программа *по управлению проектами* (66 из 145 сотрудников, коэффициент участия 0,46) — менее половины выборки, что обусловлено специализированным характером данных программ.

Средний коэффициент участия составил 0,71, что приближается к целевому показателю корпоративной культуры непрерывного обучения 0,80, определенному в корпоративной программе развития цифровых компетенций университета, и подтверждает тезис о том, что цифровые компетенции становятся неотъемлемой частью профессиональной подготовки специалистов в условиях современных вызовов [11].

Таблица 3 / Table 3

Удовлетворенность сотрудников системой мотивации**Employee satisfaction with the motivation system**

Элемент системы	До, %	После, %	Прирост, п.п.
Прозрачность критериев	39,6	68,3	28,7
Своевременность обратной связи	35,2	72,4	37,2
Профессиональное развитие	51,7	79,3	27,6
Гибкость графика	58,9	83,4	24,5
Признание достижений	44,1	77,2	33,1
<i>Среднее значение</i>	<i>45,9</i>	<i>76,1</i>	<i>30,2</i>

Примечание.

Данные получены методом анкетирования с использованием дихотомической шкалы (удовлетворен/не удовлетворен) в феврале 2023 года («До») и в ноябре 2025 года («После»).

Таблица 4 / Table 4

Участие персонала в программах развития цифровых компетенций**Personnel participation in digital competency development programs**

Программа	ППС, чел.	АУП, чел.	Всего, чел.	Коэффициент участия
Базовая цифровая грамотность	68	51	119	0,82
Работа с HR-платформой	85	60	145	1,00
Аналитика данных	47	32	79	0,54
Цифровые коммуникации	61	45	106	0,73
Управление проектами	38	28	66	0,46
<i>Среднее значение</i>	<i>~60</i>	<i>~43</i>	<i>103</i>	<i>0,71</i>

Примечания.

Данные получены из журналов регистрации участников корпоративных программ обучения за период март—ноябрь 2025 года.

ППС — профессорско-преподавательский состав.

АУП — административно-управленческий персонал.

Коэффициент участия рассчитан как отношение числа участников к общему объему выборки (145 человек).

Корреляционный анализ выявил взаимосвязь между уровнем цифровых компетенций и удовлетворенностью системой управления ($r = 0,68$, $p < 0,01$), что отражает возрастающую роль человеческого капитала в контексте национальной повестки устойчивого развития образовательных организаций [12]. Установлена зависимость между частотой использования цифровых каналов и оценкой эффективности взаимодействия ($r = 0,72$, $p < 0,001$). Персонализированные подходы к мотивации коррелируют с вовлеченностью в образовательные программы ($r = 0,64$, $p < 0,01$), что согласуется с современными моделями развития управленческих компетенций преподавателей высшей школы, предполагающими системное развитие цифровых навыков [13]. Данные результаты согласуются с исследованиями, демонстрирующими, что в условиях цифровизации образования преподаватели вузов формируют конкурентные стратегии профессионального развития, интегрируя обучение в повседневную деятельность [14].

На основе анализа механизмов коммуникативного взаимодействия и мотивационных процессов в цифровой среде была разработана **модель интегра-**

ции цифровых технологий в систему управления персоналом образовательной организации (рис. 2).

Модель базируется на трех взаимосвязанных компонентах:

- **технологической инфраструктуре**, охватывающей интегрированную HR-платформу, каналы цифровых коммуникаций, системы аналитики и образовательные платформы;
- **системе развития цифровых компетенций**, включающей программы базовой цифровой грамотности, работы с HR-системами, аналитики данных и проектного управления;
- **корпоративной культуре непрерывного обучения** с элементами открытости к инновациям, наставничества и признания достижений.

Эффективность модели обеспечивается через механизм проектного управления с вовлечением всех категорий персонала в процессы разработки и адаптации цифровых решений. Петля обратной связи обеспечивает постоянную корректировку компонентов модели на основе анализа достигнутых результатов: сокращения времени на HR-процессы, роста эффективности коммуникаций и повышения удовлетворенности системой мотивации.

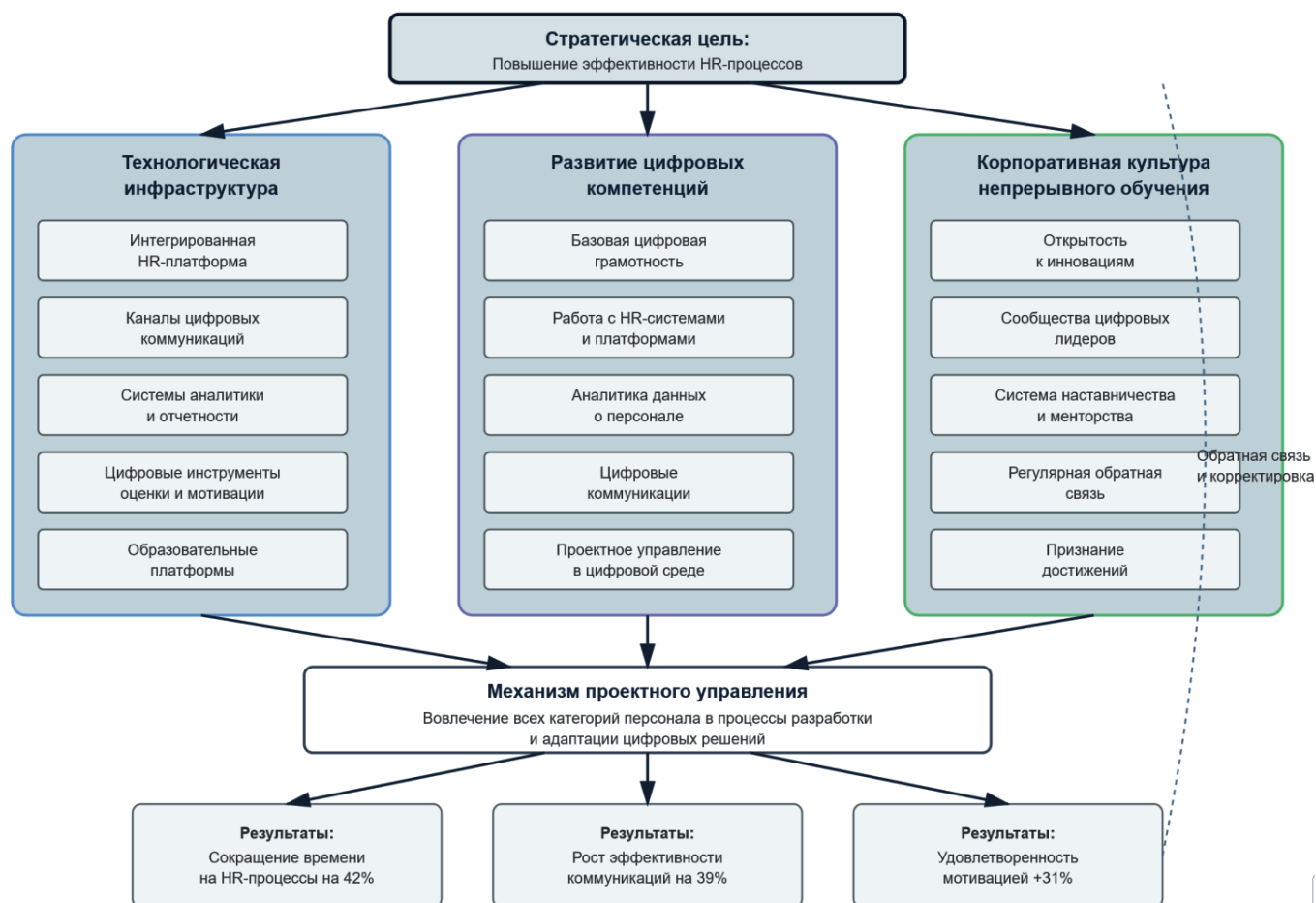


Рис. 2. Модель интеграции цифровых технологий в систему управления персоналом образовательной организации

Fig. 2. Model for integrating digital technologies into the personnel management system of an educational organization

Контент-анализ структурированных интервью выявил **барьеры эффективного внедрения цифровых HR-технологий**:

- сопротивление изменениям со стороны части сотрудников, в первую очередь имеющих значительный стаж работы;
- недостаточная интеграция отдельных модулей HR-платформы между собой;
- дефицит компетенций по управлению организационными изменениями у руководителей подразделений.

В контексте модернизации высшей школы особое значение приобретает совершенствование системы оплаты труда и мотивации преподавателей, учитывающей дифференциацию их профессиональных функций [15].

Успешные практики преодоления указанных барьеров включают создание сообществ цифровых лидеров, наставничество при освоении инструментов, регулярные сессии обратной связи.

Интеграция искусственного интеллекта в обучение персонала позволяет персонализировать образовательные треки и автоматизировать рутинные задачи¹ [16], что подтверждается опытом внедрения адаптивных образовательных платформ в университете.

Важным аспектом развития корпоративной системы обучения выступает организация наставничества, которое с марта 2025 года получило законодательное закрепление в Трудовом кодексе РФ — компании обязаны оплачивать такой труд^{2,3}, что создает дополнительные стимулы для развития системы внутреннего обучения.

Применение иммерсивных технологий и виртуальной реальности в корпоративном обучении создает возможности для формирования единых стандартов подготовки кадров независимо от локации сотрудников [17], что особенно актуально для образовательных организаций с распределенной структурой.

Опыт внедрения цифровых образовательных платформ⁴ демонстрирует, что формат микрообучения (*англ.* short-form learning) позволяет сотрудникам развиваться без отрыва от работы, однако для развития сложных навыков публичных выступле-

ний, переговоров и командной работы предпочтительны очные форматы [18].

Тенденции развития цифровых HR-технологий свидетельствуют об углублении цифровизации HR-функций с внедрением искусственного интеллекта для анализа данных, прогнозирования потребностей в компетенциях и автоматизации процессов.

Стратегия развития цифровой трансформации образования в Российской Федерации⁵ предусматривает внедрение целевой модели цифровой образовательной среды и обеспечение образовательных организаций высокоскоростным интернетом [19], что создает инфраструктурную основу для развития цифровых HR-систем.

Перспективным направлением выступает развитие гибридных моделей работы, сочетающих цифровое и личное взаимодействие сотрудников и руководителей в зависимости от специфики задач.

Современные HR-системы закрывают пять ключевых HR-направлений: адаптация, обучение, оценка, мотивация и внутренние коммуникации, обеспечивая комплексный подход к управлению персоналом [3].

4. Заключение

Результаты исследования подтверждают, что интеграция цифровых технологий в систему управления персоналом обеспечивает повышение эффективности HR-процессов. Внедрение интегрированной цифровой HR-платформы в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации способствовало сокращению временных затрат на административные процедуры на 45,9 %, росту эффективности коммуникаций на 38,7 % и повышению удовлетворенности системой мотивации на 65,8 %.

Ключевым фактором успешной цифровизации HR-процессов выступает формирование культуры непрерывного обучения с коэффициентом участия персонала в программах цифровой грамотности 0,71 и корреляцией между уровнем цифровых компетенций и удовлетворенностью системой управления ($r = 0,68$, $p < 0,01$).

Трансформация коммуникационных процессов характеризуется переходом к многоканальной модели с преобладанием использования корпоративного мессенджера (35,6 %) и корпоративного портала (11,4 %).

Актуальной становится задача формирования экосистемы партнерств с технологическими компаниями для разработки специализированных HR-решений, учитывающих особенности академической среды.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на анализ долгосрочных эффектов цифровизации с оценкой влияния на производительность труда, инновационную активность и конкурентоспо-

¹ Тренды и задачи корпоративного обучения 2025–2026. Что в приоритете у работодателей? *ИнтерФорум*. 16.10.2025. <https://interforums.ru/blog/analitika-trendyi-i-zadachi-korporativnogo-obucheniya-2025-2026-chto-v-prioritete-u-rabotodatelej>

² Федеральный закон от 9 ноября 2024 года № 381-ФЗ «О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации». <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411090013>

³ Судейская А. Корпоративное обучение: чем запомнился 2024-й и чего ждать в 2025-м. *Skillbox Media*. 25 декабря 2024. <https://skillbox.ru/media/corptrain/korporativnoe-obuchenie-chem-zapomnilsya-2024-y-i-chego-zhdad-v-2025-m>

⁴ Косенок А. Как цифровизация образования влияет на его ценность. *Ведомости*. 23 июня 2025. <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/06/23/1119170-kak-tsifrovizatsiya-obrazovaniya-vliyaet-na-ego-tsennost>

⁵ Стратегическое направление в области цифровой трансформации отрасли науки и высшего образования до 2030 года. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 5 июля 2025 года № 1805-п. <http://government.ru/docs/55548/>

способность образовательных организаций. Необходимо изучение механизмов масштабирования практик с учетом разнородности образовательных структур. Актуальным направлением выступает исследование этических аспектов применения искусственного интеллекта в управлении персоналом, включая защиту данных, предотвращение дискриминации и сохранение баланса между автоматизацией и человеческим измерением. Разработка инструментов оценки цифровой зрелости HR-функций позволит систематизировать лучшие практики.

Список источников / References

1. Капранова Л. Д. Цифровая трансформация общества и уровень жизни населения. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(3):81–91. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-81-91. EDN: GDXTGU.

[Kapranoval L. D. Digital transformation of society and the standard of living of the population. *Economics, Taxes & Law*. 2025;18(3):81–91. (In Russian.) DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-81-91 EDN: GDXTGU.]

2. Анисимов А. Ю., Алексахина С. А., Молчанов И. И., Голиков Р. Ю. Трансформация управления персоналом в условиях цифровой экономики: от административной функции к стратегическому партнерству. *Лидерство и менеджмент*. 2025;12(5):1131–1142. DOI: 10.18334/lim.12.5.123164. EDN: FRZJRR.

[Anisimov A. Yu., Aleksakhina S. A., Molchanov I. I., Golikov R. Yu. Transformation of personnel management in the digital economy: From an administrative function to strategic partnership. *Leadership and Management*. 2025;12(5):1131–1142. (In Russian.) DOI: 10.18334/lim.12.5.123164. EDN: FRZJRR.]

3. Черняков М. К., Чернякова И. А. Цифровизация управления персоналом: современные тенденции и вызовы для российских предприятий. *Наука Красноярья. Экономический журнал*. 2025;14(2):166–186. DOI: 10.12731/2070-7568-2025-14-2-297. EDN: YPKICO.

[Chernyakov M. K., Chernyakova I. A. Digitalization of personnel management: Modern trends and challenges for Russian enterprises. *Krasnoyarsk Science: Economics Journal*. 2025;14(2):166–186. (In Russian.) DOI: 10.12731/2070-7568-2025-14-2-297. EDN: YPKICO.]

4. Бугасова Е. В., Шичкин И. А. Современные тенденции цифровизации процессов управления персоналом. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024;(8):238–245. EDN: DRFCKP.

[Bugasova E. V., Shichkin I. A. Present trends in the digitalization of personnel management processes. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024;(8):238–245. (In Russian.) EDN: DRFCKP.]

5. Жигун Л. А., Литвинюк А. А. Мотивационные сбои в системе управления персоналом. *Экономика. Налоги. Право*. 2023;16(2):48–58. DOI:10.26794/1999-849X-2023-16-2-48-58.

[Zhigun L. A., Litvinyuk A. A. Motivational failures in the personnel management system. *Economics, Taxes & Law*. 2023;16(2):48–58. (In Russian.) DOI:10.26794/1999-849X-2023-16-2-48-58.]

6. Иванова О. А., Трохина А. В., Алешина А. Б., Золотина О. А., Серпухова М. А. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; 2024. 196 с. EDN: BOXSOA. Режим доступа: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=129314&p=attachment>

[Ivanova O. A., Trokhina A. V., Aleshina A. B. Personnel management: tutorial. Moscow, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University; 2024. 196 p. (In Russian.)

EDN: BOXSOA. Available at: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=129314&p=attachment>]

7. Цыцарова Н. М. Роль корпоративной культуры в цифровой трансформации организации. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2022;((2)164):121–124. DOI: 10.34773/EU.2022.2.21. EDN: AWOINU.

[Tsytsarova N. M. Role of corporate culture in the digital transformation of an organization. *Economics and Management: Scientific and Practical Journal*. 2022;((2)164):121–124. (In Russian.) DOI: 10.34773/EU.2022.2.21. EDN: AWOINU.]

8. Боронина Л. Н., Ольховикова С. В., Балясов А. А. Организационно-управленческий контекст развития проектного обучения в высшей школе. *Наука. Культура. Общество*. 2024;30(2):52–69. DOI: 10.19181/nko.2024.30.2.4. EDN: RXAYST.

[Boronina L. N., Olkhovikova S. V., Balyasov A. A. Organizational and managerial context of project-based learning development in higher school. *Science. Culture. Society*. 2024;30(2):52–69. (In Russian.) DOI: 10.19181/nko.2024.30.2.4. EDN: RXAYST.]

9. Бондаренко В. В., Полутин С. В., Юдина В. А., Танина М. А., Пензина Д. П. Влияние цифровой трансформации системы российского высшего образования на необходимость развития компетенций и карьерного продвижения научно-педагогических работников. *Интеграция образования*. 2023;27(3(112)):490–505. DOI: 10.15507/1991-9468.112.027.202303.490-505. EDN: VZFFJAG.

[Bondarenko V. V., Polutin S. V., Yudina V. A., Tanina M. A., Penzina D. P. Impact of digital transformation of the Russian higher education system on the need to develop competencies and career advancement of scientific and pedagogical employees. *Integration of Education*. 2023;27(3(112)):490–505. (In Russian.) DOI: 10.15507/1991-9468.112.027.202303.490-505. EDN: VZFFJAG.]

10. Шелепаева А. Х. Цифровая трансформация системы высшего образования: направления и риски. *Открытое образование*. 2023;27(4):42–51. DOI: 10.21686/1818-4243-2023-4-42-5. EDN: UPTUSJ.

[Shelepaeva A. Kh. Digital transformation of the higher education system: Directions and risks. *Open Education*. 2023;27(4):42–51. (In Russian.) DOI: 10.21686/1818-4243-2023-4-42-5. EDN: UPTUSJ.]

11. Жуковская И. Е. Цифровые компетенции как неотъемлемая часть подготовки специалистов в условиях современных вызовов. *Открытое образование*. 2025;29(5):12–21. DOI: 10.21686/1818-4243-2025-5-12-21. EDN: UJVIUH.

[Zhukovskaya I. E. Digital competencies as an integral part of specialist training in the context of modern challenges. *Open Education*. 2025;29(5):12–21. (In Russian.) DOI: 10.21686/1818-4243-2025-5-12-21. EDN: UJVIUH.]

12. Сафонова И. В. Человеческий капитал и социальная ответственность бизнеса в фокусе национальной повестки устойчивого развития. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(3):121–131. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-121-131. EDN: YWITHX.

[Safonova I. V. Human capital and social responsibility business in the focus of the national sustainable development agenda. *Economics, Taxes & Law*. 2025;18(3):121–131. (In Russian.) DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-121-131. EDN: YWITHX.]

13. Кормильцева Е. А., Адельшин А. В., Букушева А. В., Сокур Е. А., Шмакова А. П., Бурмистрова Н. А. Модель управленческих компетенций преподавателя высшей школы: анализ перспектив развития в условиях цифровизации образования. *Science for Education Today*. 2025;15(2):139–160. DOI: 10.15293/2658-6762.2502.07. EDN: LFSPAM.

[Kormiltseva E. A., Adelshin A. V., Bukusheva A. V., Sokur E. A., Shmakova A. P., Burmistrova N. A. Model of managerial competencies of academic staff: Analysis of development prospects in the context of education digitalization. *Science*

for Education Today. 2025;15(2):139–160. (In Russian.) DOI: 10.15293/2658-6762.2502.07. EDN: LFSPAM.]

14. Ильяина И. Ю. Формирование конкурентных стратегий преподавателей российских вузов в условиях цифровизации образования. *Экономика. Налоги. Право*. 2024;17(4):92–101. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-92-101. EDN: BQXUXU.

[Ilyina I. Yu. Formation of competitive strategies for teachers of Russian universities in the context of digitalization of education. *Economics, Taxes & Law*. 2024;17(4):92–101. (In Russian.) DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-4-92-101. EDN: BQXUXU.]

15. Ильяина И. Ю., Красюкова Н. Л., Шедько Ю. Н. Оплата труда преподавателей вузов в условиях модернизации высшей школы: динамика и дифференциация. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(3):100–111. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-100-111. EDN: JEJVNK.

[Ilyina I. Yu., Krasnyukova N. L., Shedko Yu. N. Remuneration of university teachers in the context of higher school modernization: Dynamics and differentiation. *Economics, Taxes & Law*. 2025;18(3):100–111. (In Russian.) DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-100-111. EDN: JEJVNK.]

16. Илюхина Л. А., Богатырева И. В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации. *Креативная экономика*. 2022;16(6):2445–2462. DOI: 10.18334/ce.16.6.114810. EDN: MSYVQU.

[Ilyukhina L. A., Bogatyreva I. V. The concept of personnel management amidst digital transformation. *Creative Economy*. 2022;16(6):2445–2462. (In Russian.) DOI: 10.18334/ce.16.6.114810. EDN: MSYVQU.]

17. Багдыков К. Т., Шевченко Д. А. Развитие корпоративной культуры и гибких компетенций в контексте цифровой трансформации компании. *Креативная экономика*. 2022;16(6):2277–2288. DOI: 10.18334/ce.16.6.114799. EDN: ZPUXNW.

[Bagdykov K. T., Shevchenko D. A. Development of corporate culture and flexible competencies in the context of the company's digital transformation. *Creative Economy*. 2022;16(6):2277–2288. (In Russian.) DOI: 10.18334/ce.16.6.114799. EDN: ZPUXNW.]

18. Мызрова К. А., Половова Т. А., Панько Ю. В., Авдеева Т. В. Цифровая культура как фактор устойчивого развития организации в период цифровой трансформации. *Креативная экономика*. 2025;19(3):523–540. DOI: 10.18334/ce.19.3.122808. EDN: VFBOJM.

[Myzrova K. A., Polovova T. A., Panko Yu. V., Avdeeva T. V. Digital culture as a factor of sustainable development of the organization amidst digital transformation. *Creative Economy*. 2025;19(3):523–540. (In Russian.) DOI: 10.18334/ce.19.3.122808. EDN: VFBOJM.]

19. Танина М. А., Бондаренко В. В., Полутин С. В., Юдина В. А. Оценка институционального доверия студенческой молодежи России к системе профессионального образования. *Интеграция образования*. 2024;28(2(115)):211–231. DOI: 10.15507/1991-9468.115.028.202402.211-231. EDN: FEABHG.

[Tanina M. A., Bondarenko V. V., Polutin S. V., Yudina V. A. Assessment of Russian learners' institutional confidence for

the vocational education system. *Integration of Education*. 2024;28(2(115)):211–231. (In Russian.) DOI: 10.15507/1991-9468.115.028.202402.211-231. EDN: FEABHG.]

Информация об авторах

Полевая Марина Владимировна, доктор экон. наук, доцент, зав. кафедрой психологии и развития человеческого капитала, факультет социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия; *ORCID*: <https://orcid.org/0000-0002-6161-3703>; *e-mail*: m-v-p@list.ru

Чуб Анна Александровна, доктор экон. наук, доцент, профессор кафедры психологии и развития человеческого капитала, факультет социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия; *ORCID*: <https://orcid.org/0000-0003-0108-5168>; *e-mail*: aachub@fa.ru

Полевой Сергей Анатольевич, доктор тех. наук, доцент, профессор кафедры общего и проектного менеджмента, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия; *ORCID*: <https://orcid.org/0000-0002-6047-2689>; *e-mail*: sapolevoy@fa.ru

Симонова Маргарита Михайловна, канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры психологии и развития человеческого капитала, факультет социальных наук и массовых коммуникаций, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия; *ORCID*: <https://orcid.org/0000-0002-2232-6920>; *e-mail*: mmsimonova@fa.ru

Information about the authors

Marina V. Polevaya, Doctor of Sciences (Economics), Docent, Head of the Department of Psychology and Human Capital Development, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; *ORCID*: <https://orcid.org/0000-0002-6161-3703>; *e-mail*: m-v-p@list.ru

Anna A. Chub, Doctor of Sciences (Economics), Docent, Professor at the Department of Psychology and Human Capital Development, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; *ORCID*: <https://orcid.org/0000-0003-0108-5168>; *e-mail*: aachub@fa.ru

Sergey A. Polevoy, Doctor of Sciences (Engineering), Docent, Professor at the Department of General and Project Management, Faculty of “Higher School of Management”, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; *ORCID*: <https://orcid.org/0000-0002-6047-2689>; *e-mail*: sapolevoy@fa.ru

Margarita M. Simonova, Candidate of Sciences (Sociology), Docent, Associate Professor at the Department of Psychology and Human Capital Development, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; *ORCID*: <https://orcid.org/0000-0002-2232-6920>; *e-mail*: mmsimonova@fa.ru

Поступила в редакцию / Received: 15.12.25.

Поступила после рецензирования / Revised: 30.01.26.

Принята к печати / Accepted: 03.02.26.