

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-66-75
УДК 338.24;65.01(045)
JEL M15; M38; O15; O32

Человеческие ресурсы как динамическая категория в управленческом дискурсе информационной экономики

Е.В. Красова

Владивостокский государственный университет, Владивосток, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Динамизм, то есть способность качественно меняться, влияя на социально-экономическую ситуацию, выступает важным свойством человеческих ресурсов (human resources, HR) как научной категории. Цель исследования – выявление тенденций и особенностей управленческого дискурса, связанного с динамизмом HR и развивающегося в условиях информационной экономики. В ходе работы были выделены этапы исследования HR как динамической категории, определены особенности влияния информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на изучение взаимосвязей между HR, управленческими практиками и результатами функционирования организационно-экономических систем. Также обозначены направления развития HR-практик, затронуты вопросы синергии HR и технологий. Основным методом исследования стал содержательно-концептуальный анализ научных трудов последних десятилетий. Результаты исследования могут быть полезны ученым и практикам, занимающимся проблемами науки управления в сфере человеческих ресурсов.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; управление человеческими ресурсами; управление организационно-экономическими системами; HR-практики; управленческий дискурс; динамические связи; информационная экономика

Для цитирования: Красова Е.В. Человеческие ресурсы как динамическая категория в управленческом дискурсе информационной экономики. *Управленческие науки = Management sciences*. 2026;16(1):66-75. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-66-75

ORIGINAL PAPER

Human Resources as a Dynamic Category in The Management Discourse of Information Economy

E.V. Krasova

Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation

ABSTRACT

Dynamism is an ability to qualitatively change, influencing the socioeconomic situation, and is an important characteristic of human resources (HR) as a scientific category. The **purpose** of the paper is to identify trends and characteristics of management discourse related to HR dynamism and developing in the information economy. This research identifies stages in researching HR as a dynamic category and identifies an impact of the ICT on studying relationships between HR, management practices, and economic systems' performance. It also identifies ways for HR-practices development and touches on the issue of synergy between HR and technology. The primary **research method** is substantive and conceptual analysis of scientific works from recent decades. The **results** of the paper may be useful to scholars and practitioners working on human resources management.

Keywords: human resources; human resource management; management of organizational and economic systems; HR-practices; management discourse; dynamic connections; information economy

For citation: Krasova E.V. Human resources as a dynamic category in the management discourse of information economy. *Upravlencheskie nauki = Management sciences*. 2026;16(1):66-75. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-66-75

ВВЕДЕНИЕ

Человеческие ресурсы (human resources, HR) как совокупность свойств, качеств и характеристик людей претерпевают изменения вследствие развития экономики и общества. Соответственно, их сущность и роль могут быть раскрыты через взаимоотношения с другими компонентами социально-экономического развития в процессах накопления, реализации, трансформации и интеграции HR в общую экономическую динамику. Характер и глубина связей между человеческими ресурсами и результатами хозяйственной деятельности определяются целями, исходным состоянием и особенностями социально-экономических систем, которые и формируют специфику управленческого воздействия в сфере HR. По мнению некоторых авторов, за последние десятилетия вклад теории управления человеческими ресурсами в общую концепцию организации и управления прирастал более быстрыми темпами, чем другие функциональные области менеджмента, демонстрируя превращение «организованной простоты» в управлении людьми в «неорганизованную сложность» на фоне непредсказуемости и неконтролируемости внешней среды. «Еще в 1960-х и 1970-х гг. предполагалось, что происходит изменение общепринятой организационной мудрости, ... которое требовало фундаментального разрыва с (модернистским и функционалистским) прошлым с точки зрения предпочтительных аналитических рамок и проектируемых институциональных форм» [1]. Научная литература подчеркивает значительный вклад Индустрии 4.0, интегрировавшей информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) в различные сферы экономики и способствовавшей динамизации процессов, связанных с HR. Это проявляется в изменении требований к работникам, совершенствовании организационной структуры экономических систем, расширении управленческих функций, развитии HR-практик, осуществлении бизнес-коммуникаций, трансформации общественных установок, поиске баланса между работой и личной жизнью сотрудников и т.д.

Изучение человеческих ресурсов через динамику процессов, их формирующих и ими формируемых — один из основных аспектов современной управленческой науки, развивающейся преимущественно в контексте технологических концепций общественного прогресса. Многочисленные и разноплановые исследования за последние полвека заметно обогатили теоретическую, методо-

логическую и инструментально-аналитическую базы HR-менеджмента, но число актуальных вопросов отнюдь не уменьшилось. В условиях ИКТ сам управленческий дискурс оказывается информационно насыщенным и мобильным: круг затрагиваемых аспектов становится еще более широким, методы исследования — сложными и разнообразными, результаты — неоднородными, предлагаемые решения — комплексными. Сфера HR уже не рассматривается набором управленческих функций: это развитое дискуссионное пространство с тенденциями к междисциплинарности, которое нуждается в углублении анализа системы «человеческие ресурсы — управленческие практики — экономические результаты» в многообразии характерных для нее связей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Этапы изучения человеческих ресурсов в контексте динамических связей

Современная наука управления изучает множество динамических связей на базе различных хозяйственных систем с учетом разных подходов и факторов. Общая логика такова: присущие людям качества и способности попадают под воздействие HR-практик того или иного уровня и направленности, превращаясь в нужные экономике свойства и характеристики (а точнее — в знания, умения и навыки, составляющие человеческий капитал), в свою очередь формирующие бизнес-процессы (либо влияющие на них), способствующие эффективному, устойчивому, экологичному развитию. Отметим, что разница в терминологии — человеческий ресурс либо человеческий капитал — не сужает исследовательскую базу, поскольку накопленный HC выступает ядром человеческих ресурсов, непосредственно используемых в общественном производстве (см. рисунок).

Процесс изучения динамических связей можно условно разделить на три этапа. Первый — формирование в 1970–1980-х гг. основ классического HR-менеджмента, когда работа с персоналом перестала восприниматься как часть административной деятельности и превратилась в полноценный раздел управленческой науки, функциональную часть бизнес-модели, ориентированной на достижение стратегических целей предприятия. Человеческие ресурсы стали рассматриваться как значимый объект управления, часть конкурентных преимуществ, которые достигаются посредством расширения знаний, навыков, компетентности,



Рис. / Fig. **Динамизм человеческих ресурсов в общей логике современных исследований / The Dynamism of Human Resources in the General Logic of Contemporary Research**

Источник / Source: разработано автором / compiled by the author.

приверженности, мотивации и профессиональной востребованности, приобретаются в результате обучения, повышения квалификации, управления карьерой, личного развития и реализуются через комплекс HR-практик в рамках операционного и стратегического управления, включающего такие компоненты, как организационное поведение, корпоративная культура, бизнес-коммуникации, автоматизированные информационные системы, управление знаниями и др.[2].

В 1990–2000-х гг. внимание ученых сосредоточилось на том, как именно HR способствуют достижению целей развития и конкурентных преимуществ базовых организационно-экономических систем — предприятий, групп компаний, отраслей. Осуществлялся поиск лучших, высокорезультативных (high-performance) HR-практик, дающих наибольшую отдачу с точки зрения эффективности [3, 4]. Для этого путем логического продвижения от HR-практик к характеристикам человеческих ресурсов, затем к производительности и финан-

совым результатам фиксировались процессные и итоговые показатели деятельности организаций. Разрабатывались аддитивные и мультипликативные модели с различными зависимыми, промежуточными и контрольными переменными, базирующиеся на консенсусном мнении об уникальности и трудноимитируемости человеческих ресурсов, их решающей роли как стратегического рычага, уникального источника конкурентных преимуществ в рамках развивающейся информационно-коммуникационной среды [3–5]. Получила распространение система стратегического управления АМО (Abilities, Motivation, Opportunity), объясняющая влияние HR-практик на результаты деятельности посредством особых поведенческих компонент — способностей, мотиваций и возможностей, комбинация которых в состоянии увеличить производительность даже в условиях ограниченных ресурсов [6]. Появилась особая HR-архитектура, то есть набор HR-практик на основе инвестирования в работников с наиболее ценными для орга-

низаций знаниями и навыками [7]. «Организация должна давать сотруднику возможность делать то, что он может и хочет делать» [8]: данный тезис подтверждается рядом эмпирических исследований на основе метаданных, установивших положительное влияние управленческих практик по развитию способностей и мотиваций персонала на его удержание, производительность и финансовые результаты организаций [9].

По мнению российских специалистов, работы 2000-х гг. «доказывают наличие взаимосвязи между стратегией, человеческими ресурсами, HR-практиками и результатами деятельности фирмы, но целостного концептуального обоснования промежуточных механизмов достижения результатов пока не сформировалось» [10, с. 133]. Тяготение к универсализму как стремление отыскать наилучшие практики в качестве единого рецепта эффективности для всех организаций, с одной стороны, окончательно закрепило за HR статус стратегически важного объекта управления, а с другой — экстраполировало результаты эмпирических исследований одних компаний и отраслей на другие без учета особенностей национальных социально-экономических и институциональных сред. Акцент на эффективности и производительности поставил в центр анализа индивидуальное поведение работников и управленческий функционал (имеющие четкие экономические критерии результативности), что несколько отодвинуло в сторону человеческие потребности сотрудников и интересы общества в целом. «Мягкая», человекоориентированная риторика маскирует фактическую жесткость применяемых HR-практик, а этические вопросы решаются преимущественно в плоскости корпоративных ценностей. Концепция АМО демонстрирует действенность подобной тактики, но инициирует дифференцированный подход к работникам, ставя вопрос: инвестировать ли во всех сотрудников или только в тех, кто вносит больший вклад в производительность?

Несмотря на спорные моменты, можно говорить о системности и зрелости концепции человеческих ресурсов на микроуровне, сложившейся благодаря западной школе HR-менеджмента и рассматривающей HR как «элемент целостного механизма, цепочки влияния различных факторов на конечную экономическую эффективность» [11, с. 42]. Российские ученые и практики, традиционно опираясь на принципы национальной кадровой политики, начиная с 1990-х гг. внимательно следят за

достижениями иностранных коллег, критически оценивая и перенимая их опыт [12, 13]. Отечественные подходы к управлению человеческими ресурсами схожи с зарубежными, в частности, по характеристикам HR, выполняемым функциям и направлениям работы с людьми, факторам влияния, типам и показателям HR-эффективности. Результаты немногочисленных эмпирических оценок, имеющиеся в российской литературе, также говорят о положительном воздействии HR-практик на организационную эффективность. Например, исследование, проведенное в 2006–2007 гг. на базе 80 бизнес-компаний, выявило отложенный эффект от реализации комплексных HR-инструментов в части найма, подбора, обучения, оценки и аттестации персонала при условии их подкрепления «позитивными» трудовыми практиками работников [11]. В ходе анализа деятельности 67 банков в 2011–2015 гг. было отмечено влияние на результаты их работы таких переменных, как ориентация на стратегические цели, состав функций, автоматизация, гибкость и инновационность системы HR-менеджмента [14]. По мнению специалистов, передовые отечественные разработки аккумулируются в крупных российских компаниях, поэтому изучение их опыта может стать дополнительным стимулом к развитию национальной теории человеческих ресурсов [10].

В ответ на универсализм американского HR-менеджмента и параллельно с поиском «лучших практик» получили развитие модели «лучшего соответствия», обосновывающие, что HR-стратегии в значительной степени формируются контекстом, зависят от конкурентной среды и макроэкономической политики. В 2000-х гг. в рамках «контекстуального поворота» европейские ученые предложили более широкую и критическую концепцию, рассматривающую национальные, отраслевые, технологические, организационные факторы и дающую таким образом простор для исследования более сложных и опосредованных динамических цепочек влияния [15, 16].

С 2010-х гг. особый акцент в научной литературе был сделан на изменения в HR-пространстве, вызванные информационно-цифровыми технологиями. Специалисты единодушно отмечают, что меняются требования к HR, конкретизируется их место в общественном производстве и роль во взаимодействии с материальными ресурсами. Соответственно расширяются и обновляются динамические связи, в том числе за счет: внедре-

ния HRIS — информационных систем управления персоналом [1]; использования аналитики данных и роботизированных систем [17]; применения e-HRM — электронных систем управления человеческими ресурсами, способствующих созданию дополнительной ценности, экономии затрат, улучшению коммуникаций, повышению качества услуг и т.д. посредством сети Интернет и других ИКТ для воздействия на HR [18]; задействования искусственного интеллекта (ИИ) в HR-менеджменте [19]; развития цифрового лидерства, цифровой производительности работников и соответствующей организационной культуры [20, 21]; инновационного поведения [22]; оптимизации распределения человеческих ресурсов посредством цифровых моделей (в том числе через соответствие накапливаемых баз знаний и создаваемых условий для роста компетентности сотрудников) [23] и др. Информатизация и цифровизация воспринимаются как катализатор — и организационный (на микроуровне), и национальный (на макроуровне) — накопления знаний, умений, навыков, опыта: развитие человеческого капитала, традиционно находящееся в фокусе изучения экономической динамики, сегодня приобретает еще большую актуальность. «Технологии стимулируют развитие различных компетенций, которые выходят за рамки цифровых навыков и включают, например, гибкие навыки и критическое мышление. ... Используя цифровизацию, сотрудники будут развивать <свои> компетенции, поскольку обучение через практику является основным процессом, с помощью которого может быть развит человеческий капитал» [23].

Обновилось понимание такой характеристики HR, как динамические способности (*employee dynamic capability*). Если ранее под ними в большей степени подразумевался фундаментальный принцип динамической комплементарности, согласно которому обучение порождает обучение, то есть навыки, полученные ранее, облегчают дальнейшее образование [24], то сегодня данное свойство заключается не просто в эффективном формировании компетенций, но и в способности поддерживать и даже увеличивать производительность труда на активно развивающихся рынках в условиях экономической неопределенности и волатильности. Некоторые ученые полагают, что именно динамические способности, в основе которых лежит «личный человеческий капитал и организационные знания», имеют «первостепенное

значение для поддержания долгосрочной эффективности организации, ... достижения устойчивых конкурентных преимуществ, ... приобретения всесторонних возможностей управления» [21]. Такие способности работников — источник стратегических конкурентных преимуществ, потому что они формируют взаимосвязь между человеческими ресурсами и итоговой производительностью (конкурентоспособностью) экономических систем, реализуемую посредством накопления знаний, социальной интеграции и реконфигурации существующих компетенций в ответ на меняющиеся условия. Сам HR-менеджмент воспринимается как набор динамичных HR-практик для достижения целей системы [25].

Особенности исследований динамизма человеческих ресурсов в условиях внедрения информационно-коммуникационных технологий

В XXI в. технологии рассматриваются в качестве главного триггера дальнейшего развития HR-менеджмента, но вместе с тем объективно усложняют изучение динамических связей, выступая дополнительным опосредующим звеном между управленческими практиками, человеческими ресурсами и результатами экономической деятельности. Несмотря на развитие инструментальной базы, рост количества и качества исследований, многие классические вопросы HR-менеджмента не только не были решены, но в новых условиях дополнились трудностями, связанными с постоянно меняющейся средой, отсутствием четких критериев оценки эффективности HR-практик, проблемами выгорания и меняющейся мотивацией работников, необходимостью учета социальных и экологических факторов и т.д.

Ориентация на рост производительности за счет информатизации, автоматизации, роботизации, цифровизации в ведущих странах мира закрепила технократический взгляд на HR, породив социотехническую концепцию, в рамках которой рассматриваются особенности и возможности интеграции технологических и HR-процессов с целью получения еще большей экономической ценности от имеющихся ресурсов. «Из различных сил, влияющих на HR, развитие технологий является наиболее значительным», поскольку «человеческий капитал — наиболее универсально ценный и несовершенен имитируемый ресурс, центральный двигатель стратегии и производи-

тельности. ... ИКТ и HR развиваются, принимая на себя новые организационные роли, неудивительно, что руководители ИКТ и HR работают вместе. ... Ценность технологии зависит от ее взаимосвязи и гармонизации с другими организационными активами (HR-практиками). ... Технологии и персонал интегрированы и создают синергетические эффекты, <которые> трансформируют опыт сотрудников, снижают расходы, улучшают брендинг, генерируют доходы» [26]. Человеческие ресурсы в сочетании с технологиями часто воспринимаются как единый актив, оказывающий наиболее сильное влияние на деятельность различного рода организаций и являющийся источником достижения более высоких результатов в части прибыли (а в некоторых отраслевых сегментах фигурирующий даже как единственный актив), который способен обеспечить преимущества перед конкурентами [22].

В ответ на технократические тенденции Индустрии 4.0 усилилось внимание к социальным факторам, хотя человекоцентричный подход и не стал доминантой в теории и практике управления. В разрабатываемых учеными моделях фигурируют параметры здоровья и благополучия, психологической безопасности и самоопределения работников, карьерные стратегии и управление талантами [27, 28]. Сегодня динамические связи изучаются не только через практики, формирующие профессиональные компетенции, но и такие характеристики, как удовлетворенность трудом и его привлекательность. Это особенно актуально в контексте «давления» производительности, цифровизации, корпоративных интересов и неоднородных форм занятости.

HR-практики в условиях информатизации обсуждаются и в российской литературе. Для многих отечественных работ характерен нормативный подход к управлению HR, согласно которому занятым следует развивать свои компетенции, чтобы адаптироваться к «новой реальности» и поддерживать рост эффективности деятельности организаций. Последние, в свою очередь, должны эффективно внедрять новые технологии в управление человеческими ресурсами, чтобы способствовать росту экономики в целом. Элемент должностования закрепляет технократический подход, заимствованный у западного HR-менеджмента. Кроме того, все еще наблюдается нехватка исследований на базе российских данных, которые бы доказывали, что ИКТ увеличивают положительный эффект,

оказываемый HR-практиками на производительность труда и финансовые результаты.

Влияние технологий побуждает ученых по-новому концептуализировать саму категорию «управление человеческими ресурсами», рассматривать HR-менеджмент в «новых теоретических рамках, в качестве динамической экосистемы», развитие и изменение которой ведет к указанным синергетическим эффектам. В частности, в этих «новых рамках» ряд ученых разработали цифровую HR-стратегию, состоящую из девяти базовых практик, включающих порядка 130 субпрактик — изначально цифровых (или нецифровых, но оцифрованных) [26]. Скорость внедрения цифровых технологий и соответствующие организационные изменения отражают зависимость от «цифровых» параметров HR: «цифровая трансформация в меньшей степени связана с технологиями и в большей — с людьми, поскольку зависит от их способности к принятию, адаптации и обучению» [29], требует внутренних ресурсов человека для эффективного использования цифровых приложений, подразумевает формирование новых способностей, компетенций, форм лидерства [20]. Можно заключить, что синергия HR и ИКТ становится признаком следующего уровня развития динамических связей, опосредующих ресурсную базу, управленческие практики и итоги деятельности организаций.

Рассматривая управленческую литературу чуть шире, за пределами связи «человек — технологии», можно отметить, что HR выступают императивом эффективного, устойчивого, человекоориентированного, «зеленого» и т.д. развития в рамках сложившейся за последние десятилетия ресурсно-ролевой модели экономики, в которой каждый вид ресурсов (природные, человеческие, материальные, технологические, финансовые, институциональные и др.) играет жизненно важную роль. Общемировой дискурс показывает, что именно интеграция и синергия всех факторов способствуют достижению конечных целей экономических систем, таких как рост производства, повышение эффективности, производительности, конкурентоспособности, устойчивости, благополучия и др. Выделяя важную и даже «квинтэссенциальную» роль HR, ученые подчеркивают, что их потенциал раскрывается лишь во взаимодействии с другими видами ресурсов, например, с природными, что приводит к экономическому росту, сокращению информационного и технологического разрывов [30].

«Устойчивость требует вложения... не только человеческих ресурсов, но и эффективного управления энергетическими, материальными ресурсами» [27]. Особенностью новейших исследований является детальное изучение непрямых динамических связей между HR и параметрами, характеризующими интенсивность внедрения ИКТ, эффективность организационной структуры, качество институтов, степень политической стабильности и т.д., проявляющихся через различные процессы, этапы, эффекты [26, 30]. Эти и другие научные работы демонстрируют сложность, нелинейность, неоднородность, многокритериальность таких взаимосвязей в различных экономических системах.

В контексте обозначенной комплементарности следует отметить, что если в зарубежной литературе человеческие ресурсы рассматриваются как важный фактор производства, сочетаемый с другими, не менее значимыми для достижения экономического результата, то в отечественных источниках HR представлены скорее как доминирующий фактор развития, оказывающий прямое воздействие на экономические процессы. Российские ученые зачастую обосновывают превосходство человеческого ресурса самого по себе, через роль знаний и потенциальные возможности разума, которые в условиях информационной экономики ведут к примату нематериального производства. «В развитии инноваций, особенно в области образования, ИКТ, фармацевтики, биотехнологий и здравоохранения, роль человеческого фактора стала доминирующей» [31, с. 17]. «В условиях перехода к цифровой экономике человеческий капитал становится главным фактором инновационного экономического роста» [32, с. 25]. «Именно человеческий капитал в гораздо большей степени, чем материальные ресурсы, обеспечивает конкурентные преимущества в масштабах национальной и региональной экономик» [33, с. 8]. Такой акцент на человеческом факторе, возможно, связан с особенностями структуры национальной экономики, в которой в последние три десятилетия не наблюдалось достаточного развития передовых технологий и, соответственно, отсутствовал запрос на глубокие исследования факторов производства. Опираясь на постиндустриальные концепции как актуальные теоретические разработки ведущих стран, многие российские специалисты пытаются интегрировать их в отечественный опыт и именно в человеческом факторе видят основную надежду отечественной экономики.

ВЫВОДЫ

Значительная часть современного управленческого дискурса посвящена исследованию динамических связей в экономике с участием человеческих ресурсов, что явилось результатом объективного усложнения социально-экономических процессов, в том числе за счет информатизации и цифровизации, меняющих формы, скорость и результативность процессов управления. В ходе проведения содержательно-концептуального анализа научных работ (начиная с 1970-х гг.) ни в одном из периодов не было обнаружено ни универсального алгоритма управленческого воздействия на человеческие ресурсы, ни наилучшей HR-практики, ни ключевого звена, обеспечивающего максимальную производительность всей системы (будь то предприятие, отрасль или страна). Можно заключить, что в каждом отдельном случае создаются особенные динамические связи, зависящие от многих внешних и внутренних факторов, формирующие уникальный контекстуальный подход к управлению человеческими ресурсами. Тем не менее общим критерием достижения системной эффективности является включение HR в число приоритетов стратегического управления, влияющих на повышение конкурентоспособности и траекторию устойчивого развития.

Анализ также выявил усиление воздействия технологий на формируемые свойства и характеристики человеческих ресурсов, рост влияния управленческого воздействия в виде цифровых HR-практик и инструментов. Информационная экономика выступает средой, а ИКТ — дополнительным опосредующим механизмом, упрощающим процесс создания добавленной стоимости, но усложняющим динамические связи между соответствующими звеньями управленческой цепи.

Выявить приоритетные направления дальнейшего развития HR-менеджмента и связать их с проблемами практической деятельности позволяет систематизация и критическое осмысление современной управленческой мысли. С одной стороны, значение ИКТ для увеличения результативности HR-практик подтверждает целесообразность расширения внедрения HR-информационных систем, HR-аналитики, HR-метрик, искусственного интеллекта в HR-сфере и т.д. С другой стороны, неоднозначность этого влияния заставляет говорить о необходимости осторожного, взвешенного использования передовых HR-технологий с учетом

актуализации проблем с производительностью, мотивацией, вовлеченностью работников в нынешних технократических условиях. Проведенное исследование дает основания рекомендовать использование ИКТ не столько исходя из распространенного мнения о «необходимости внедрения

новых технологий», сколько в силу особенностей окружающего контекста и интересов работников: важно помнить, что технологии — это всего лишь инструмент, а итоговую эффективность определяет качество управления всей цепочкой динамических связей.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Van der Linden G., Parker P. On paradoxes between human resources management, postmodernism, and HR information systems. *Accounting, Management and Information Technologies*. 1998;8(4):265-282. DOI: 10.1016/S0959-8022(98)00014-9
2. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. Пер. с англ. СПб.: Питер; 2018. 1040 p.
Armsrong M., Taylor S. Armsrong's handbook of human resource management practice. 14th ed. London, New York: Kogan Page; 2017. 776 p. (Russ. ed.: Armsrong M., Taylor S. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. 14th ed. St. Petersburg: Piter; 2018. 1040 p.).
3. Huselid M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995;38(3):635-872. DOI: 10.5465/256741
4. Becker B., Gerhart B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 1996;39(4):779-801. DOI:10.2307/256712
5. Wright P.M., Boswell W.R. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*. 2002;28(3):247-276. DOI: 10.1016/S0149-2063(02)00128-9
6. Anlesinya A., Susomrith P. Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*. 2020;11(3):295-324. DOI: 10.1108/JGR-04-2019-0038
7. Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*. 1999;24(1):31-48. DOI: 10.5465/amr.1999.1580439
8. Blumberg M., Pringle C.D. The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *The Academy of Management Review*. 1982;7(4):560-569. DOI: 10.5465/amr.1982.4285240
9. Subramony M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*. 2009;48(5):745-768. DOI: 10.1002/hrm.20315
10. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: развитие концепции на этапе зрелости. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2015;(2):123-151.
Kucherov D.G. Strategic human resource management: Development of the concept in the stage of maturity. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*. 2015;(2):123-151. (In Russ.).
11. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? *Российский журнал менеджмента*. 2014;12(1):39-68.
Efendiev A. G., Balabanova E. S., Rebrov A. V. Human resource management and company performance: Is there a connection? *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2014;12(1):39-68. (In Russ.).
12. Клемина Т.Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования. *Российский журнал менеджмента*. 2008;6(3):51-58.
Klemina T. N. Human resource management and organizational performance: Theoretical debates and empirical research. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2008;6(3):51-58. (In Russ.).
13. Харитонов Ю.В. Эволюция системы управления персоналом в процессе интеллектуализации человеческого капитала. *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2019;(2):165-177. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10025
Kharitonova Yu.V. The evolution of the personnel management system in the process of the intellectualization of human capital. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2019;(2):165-177. (In Russ.). DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10025

14. Зеленова О.И., Просвиркина Е.Ю. Влияние систем управления человеческими ресурсами на финансовые результаты деятельности банков в России. *Российский журнал менеджмента*. 2017;15(4):463-490. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.404
Zelenova O.I., Prosvirkina E. Yu. The impact of human resource management systems on the financial performance of banks in Russia. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2017;15(4):463-490. (In Russ.). DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.404
15. Boxall P., Purcell J. Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*. 2000;2(2):183-203. DOI: 10.1111/1468-2370.00037
16. Brewster C. Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*. 2007;18(5):769-787. DOI: 10.1080/09585190701248182
17. Shiferaw R.M., Birbirs Z.A. Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon*. 2025;11(2): e41946. DOI: 10.1016/j.heliyon.2025.e41946
18. Strohmeier S. Concepts of e-HRM consequences: A categorisation, review and suggestion. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009;20(3):528-543. DOI: 10.1080/09585190802707292
19. Nawaz N., Arunachalam H., Pathi B.K., Gajendera V. The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024;4(1):100208. DOI: 10.1016/j.jjimei.2023.100208
20. Kohnke O. It's not just about technology: The people side of digitization. In: Oswald G., Kleinemeier M., eds. *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation*. Cham: Springer; 2017:69-91. DOI: 10.1007/978-3-319-40967-2_3
21. Wang G., Mansor Z.D., Leong Y.C. Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Heliyon*. 2024;10(16): e36026. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36026
22. Dhar R.L. The effects of high performance human resource practices on service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 2015;51:67-75. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.09.002
23. Piwowar-Sulej K., Blštáková J., Ližbetinová L., Zagorsek B. The impact of digitalization on employees' future competencies: Has human resource development a conditional role here? *Journal of Organizational Change Management*. 2024;37(8):36-52. DOI: 10.1108/JOCM-10-2023-0426
24. Хекман Дж. Политика стимулирования человеческого капитала. Пер. с англ. *Вопросы образования*. 2011;(3):73-138.
Heckman J.J. Policies to foster human capital. *Research in Economics*. 2000;54(1):3-56. (In Russ.: *Voprosy obrazovaniya*. 2011;(3):73-138.).
25. Apascaritei P., Elvira M.M. Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*. 2022;32(4):100878. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100878
26. Ruiz L., Benitez J., Castillo A., Braojos J. Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Information & Management*. 2024;61(4):103966. DOI: 10.1016/j.im.2024.103966
27. Ammirato S., Felicetti A.M., Troise C., Santoro G., Rozsa Z. Human resources well-being in innovative start-ups: Insights from a systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024;9(4):100580. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100580
28. Al Daboub R.S., Al-Madadha A., Al-Adwan A.S. Fostering firm innovativeness: Understanding the sequential relationships between human resource practices, psychological empowerment, innovative work behavior, and firm innovative capability. *International Journal of Innovation Studies*. 2024;8(1):76-91. DOI: 10.1016/j.ijis.2023.12.001
29. Frankiewicz B., Chamorro-Premuzic T. Digital transformation is about talent, not technology. *Harvard Business Review*. 2020;6(3):1-6.
30. Amoaning F., Obeng C.K., Cantah W.G. Impact of natural resource rents on well-being in sub-Saharan Africa: The role of human capital. *Research in Globalization*. 2024;8:100203. DOI: 10.1016/j.resglo.2024.100203
31. Аганбегян А.Г. Инвестиции в основной капитал и вложения в человеческий капитал — два взаимосвязанных источника социально-экономического роста. *Проблемы прогнозирования*. 2017;(4):17-20.

- Aganbegyan A. G. Investments in fixed assets and human capital: Two interconnected drivers of socioeconomic growth. *Studies on Russian Economic Development*. 2017;28(4):361-363. DOI: 10.1134/S1075700717040025 (In Russ.: *Problemy prognozirovaniya*. 2017;(4):17-20.).
32. Дятлов С.А., Доброхотов М.А. Формы реализации человеческого капитала в цифровой экономике. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2018;(4):25-28.
Dyatlov S. A., Dobrokhotov M. A. Forms of realization of human capital in the digital economy. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. 2018;(4):25-28. (In Russ.).
33. Заборовская О.В., Шарафанова Е.Е., Плотникова Е.В. Комплексная оценка условий формирования и развития человеческого капитала в регионах российской федерации. *Общество. Среда. Развитие*. 2014;(2):8-16.
Zaborovskaya O. V., Sharafanova E. E., Plotnikova E. V. Comprehensive assessment of the conditions for the formation and development of human capital in the regions of the Russian Federation. *Obshchestvo. Sreda. Razvitiye = Society. Environment. Development*. 2014;(2):8-16. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Елена Викторовна Красова — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Российская Федерация

Elena V. Krasova — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. of the Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation

<https://0000-0001-7847-0385>

elena_krasova@rambler.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 18.06.2025; после рецензирования 12.12.2025; принята к публикации 19.02.2026.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received on 18.06.2025; revised on 12.12.2025 and accepted for publication on 19.02.2026.

The author read and approved the final version of the manuscript.