

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 3.33, 331.1, 331.101.3

JEL J24, O15

DOI 10.26425/1816-4277-2021-9-5-13

Денисова Анна Леонидовна
д-р экон. наук, д-р пед. наук,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», г. Москва,
Российская Федерация
ORCID: 0000-0003-2689-1860
e-mail: annadenisova@mail.ru

Бункин Алексей Сергеевич
директор, ФБУ «Федеральный
ресурсный центр», г. Москва,
Российская Федерация
ORCID: 0000-0001-6660-3670
e-mail: bunkin@pprog.ru

МАСШТАБИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики особое значение приобретают процессы управления кадровым потенциалом организации как основы достижения эффективности деятельности в условиях высокой динамики деловой среды. Одновременно с этим существующая практика управления человеческими ресурсами в организациях показывает, что система управления кадровым потенциалом в условиях цифровой трансформации требует особого внимания с позиций масштабирования процессов. В статье рассмотрены вопросы масштабирования процессов управления кадровым потенциалом организации в условиях цифровой трансформации, анализ и учет которых позволит повысить, с одной стороны, эффективность деятельности организации, с другой – мотивацию и вовлеченность сотрудников в рабочий процесс. Особое внимание уделено практике подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации с позиций масштабирования процессов управления кадровым потенциалом организации в условиях цифровой трансформации. Системные исследования вопросов масштабирования процессов управления кадровым потенциалом организации в условиях цифровой трансформации позволят определить как новые подходы и технологии управления кадровым потенциалом, так и процессы изменения бизнес-моделей организации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, кадровый потенциал, управление кадровым потенциалом, профессиональные компетенции, цифровые компетенции, вовлеченность сотрудников, управление изменениями, стратегический потенциал организации, бизнес-компетенция организации

Для цитирования: Денисова А.Л., Бункин А.С. Масштабирование процессов управления кадровым потенциалом организации в условиях цифровой трансформации // Вестник университета. 2021. № 9. С. 5–13.

Anna L. Denisova
Dr. Sci. (Econ.), Dr. Sci. (Ped.),
State University of Management,
Moscow, Russia
ORCID: 0000-0003-2689-1860
e-mail: annadenisova@mail.ru

Aleksey S. Bunkin
Director, Federal Resource
Centre, Moscow, Russia
ORCID: 0000-0001-6660-3670
e-mail: bunkin@pprog.ru

SCALING THE PROCESSES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF THE ORGANISATION IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. In the context of the digital transformation of the economy, the processes of managing the human resources of an organisation are of particular importance as the basis for achieving operational efficiency in a highly dynamic business environment. At the same time, the existing practice of human resource management in organisations shows that the human resources management system in the context of digital transformation requires special attention from the standpoint of scaling. This paper discusses the issues of scaling the processes of managing the human resources of an organisation in the context of digital transformation, the analysis and accounting of which will increase, on the one hand, the efficiency of the organisation, on the other hand, the motivation and involvement of employees in the work process. The research paper pays special attention to the Program for the training of management personnel for organisations of the national economy of the Russian Federation from the standpoint of scaling the processes of managing the human resources of an organisation in the context of digital transformation. Systematic studies of the scaling of the organisation's human resources management processes in the view of digital transformation will determine both new approaches and technologies for human resources management and the processes of changing the organisation's business models.

Keywords: digital transformation, human resources, human resources management, professional competences, digital competences, employee involvement, change management, company strategic potential, company business competence

For citation: Denisova A.L., Bunkin A.S. (2021) Scaling the processes of human resources management of the organisation in the conditions of digital transformation. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 5–13. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-9-5-13

© Денисова А.Л., Бункин А.С., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Denisova A.L., Bunkin A.S., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Введение

Цифровая трансформация, ориентированная, в первую очередь, на переосмысление способов организации работы сотрудников с целью обеспечения эффективности деятельности посредством использования современных технологий и анализа данных, требует масштабирования процессов управления кадровым потенциалом организации, в контексте обеспечения потребностей инновационной экономики в квалифицированных кадрах [4; 8; 9].

В контексте данного исследования кадровый потенциал организации рассматривается нами как общая (количественная и качественная) характеристика персонала, связанная, с одной стороны, с выполнением возложенных функциональных обязанностей посредством реализации соответствующих полномочий в рамках установленной ответственности, с другой – с обеспечением эффективности процессов трансформации бизнес-модели организации, как основы достижения стратегических приоритетов развития.

Как показывает практика, сбалансированность системы управления кадровым потенциалом достигается посредством учета изменений, происходящих в технологии и организации производства, в содержании труда, оптимальном использовании рабочего времени, а также обеспечении процессов непрерывной переподготовки и повышения квалификации специалистов [5; 7].

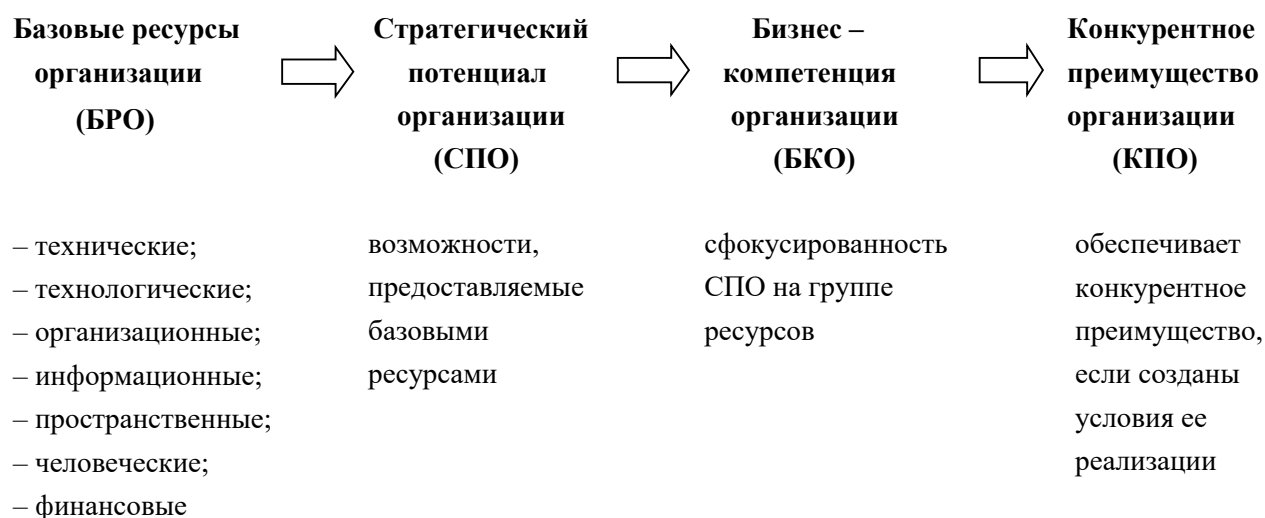
Материалы исследования

Ключевым фактором успеха организации в условиях высокой динамики деловой среды выступает реализация системного подхода в управлении конкурентоспособность бизнеса.

Любая организация в процессе создания добавленной стоимости использует семь групп базовых ресурсов (далее – БРО). Менеджменту организации важно понимать не только возможности, предоставляемые БРО, или стратегический потенциал компании (далее – СПО), но и сфокусированность СПО на группе ресурсов – бизнес-компетенцию организации (далее – БКО).

Системный мониторинг внешней среды организации позволит менеджменту определить возможности и угрозы, а также сделать вывод о том, какие необходимо создать условия реализации БКО с целью обеспечения конкурентного преимущества на рынке.

На рисунке 1 представлена модель управления конкурентоспособностью бизнеса.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1 Модель управления конкурентоспособностью бизнеса

Таким образом, в условиях цифровой трансформации, с целью достижения эффективности бизнеса, менеджмент организации, управляя системными изменениями, должен быть сфокусирован, прежде всего на:

- обеспечении адекватности условиям конкурентной среды стратегических инструментов управления организацией;
- достижении эффективности и результативности использования общих принципов и ключевых ценностей функционирования организации, как основы обеспечения сбалансированности и согласованности процесса принятия управленческих решений;
- системном мониторинге конкурентной позиции организации с целью определения направлений развития и настройки системы управления на достижение стратегических приоритетов;
- факторах конкурентной среды как факторах создания стоимости организации с целью обеспечения надежности, устойчивости и эффективности системы менеджмента организации;
- системном мониторинге внутренней среды организации с целью обеспечения сбалансированности, как ресурсной базы стратегии развития организации, так и организационной структуры управления с позиций достижения приоритетов развития.

На рисунке 2 представлен механизм формирования системы управления изменениями в организации.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Механизм формирования системы управления изменениями в организации

Анализ процессов цифровых преобразований в организациях позволил нам сформулировать следующие выводы.

1. Проведение процессов преобразования требует учета специфики реализации корпоративной культуры организации.

2. При планировании в контексте определения временных параметров необходимо учитывать время на адаптацию сотрудников и руководителей организации к новым технологиям.

3. Цифровые преобразования, повышая эффективность деятельности организации, требуют учета системных изменений на рынке.

В своей работе А. Прохоров и Л. Коник делают вывод о том, что цифровая трансформация позволяет сократить издержки на разработку и время выхода новых решений на рынок [6]. Тем самым цифровая трансформация стимулирует разработку внутри компаний, что укрепляет значение этого направления для конкурентоспособности компаний. Мы наблюдаем рост R&D на 6 % за два года. В свою очередь, копирование практик с рынка при создании «новых» решений снизилось на 15 %.

Таким образом, цифровая трансформация ставит, как одну из первоочередных задач, задачу масштабирования процессов управления кадровым потенциалом организации.

Масштабирование процесса управления кадровым потенциалом организации в условиях цифровой трансформации понимается нами как:

- определение приоритетов внедрения профессиональных стандартов в организации;
- определение специфики настройки системы управления с целью достижения эффективности бизнеса;
- определение условий достижения сбалансированности процессов принятия управленческих решений в контексте изменения бизнес-моделей организации.

Важно учесть, что приоритеты внедрения профессиональных стандартов в организации определяют ключевые направления развития бизнеса, поскольку их реализация требует от менеджмента организации заданного уровня сформированности ключевых компетенций.

С этих позиций опыт реализации «Президентской Программы» имеет существенное значение, поскольку ее стратегической целью является формирование управленческого потенциала, способного обеспечить развитие предприятий реального сектора экономики Российской Федерации [1; 2].

В новой версии от 2019 г. «Методических рекомендаций по организации обучения специалистов и разработке образовательных программ для реализации в рамках Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» не только изменились требования к структуре и содержанию образовательных программ, но, прежде всего, особое внимание уделено общей характеристике образовательной программы, в частности:

- описанию миссии (цели) образовательной программы;
- характеристике целевой аудитории слушателей;
- характеристике новой квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и (или) уровней квалификации;
- характеристике компетенций, подлежащих совершенствованию, и (или) перечню новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы;
- ожидаемым образовательным результатам и способам их измерения;
- характеристике используемых образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий;
- организационно-педагогическим условиям реализации образовательной программы;
- ключевым показателям эффективности (результативности) образовательной программы [10].

Реализация данного подхода позволила:

- для организаций, направляющих специалистов на обучение, не только выделить приоритетное направление развития организации и сформулировать индивидуальное проектное задание специалисту, но и при выборе программы обучения определиться с перечнем ключевых компетенций, которые должны быть сформированы у данного специалиста;
- для специалистов организаций, участвующих в Программе, не только выбрать для себя программу обучения и определить траекторию личностного и профессионального развития, но и повысить свою капитализацию на рынке труда и управляя карьерой;

– для образовательной организации, участвующей в реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, не только разработать актуальную образовательную программу, но и прежде всего создать сбалансированную консультационно-образовательную среду.

С 2019 г. Институт делового администрирования и бизнеса ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» реализует проектно-ориентированную образовательную программу «Практика управления бизнес-проектами» (тип А – advanced).

Миссия программы – подготовка менеджеров, ориентированных на рост стоимости бизнеса посредством формирования системы эффективного управления бизнес-проектами в сферах: высоких технологий, цифровой экономики, социальной сферы, повышения производительности труда и др.

Целевая аудитория программы: собственники бизнеса; менеджмент организации, руководители проектов; государственные и муниципальные служащие, в сферу ответственности которых входит реализация приоритетных проектов и региональных проектов развития.

Перечень нормативных документов, определяющих квалификационные характеристики (требования) к выпускнику программы:

– профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16 апреля 2018 г. № 239н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по работе с инвестиционными проектами»;

– квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 21 августа 1998 г. № 37 (с изменениями и дополнениями). Раздел I. Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях. Должности руководителей. Директор (генеральный директор, управляющий) предприятия. Финансовый директор. Начальник отдела проектного финансирования; Проект-менеджер;

– Федеральный государственный образовательный стандарт по направлению подготовки «Менеджмент» (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 марта 2015 г. № 322.

Характеристика нового вида профессиональной деятельности, трудовых функций и (или) уровней квалификации (с учетом специализации)

1. При применении профессионального стандарта.

Вид профессиональной деятельности.

1.1. Реализация инвестиционных проектов с применением разных форм финансирования.

Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» относит трудовую функцию «Реализация инвестиционного проекта» (возможные наименования должностей: специалист по организации инвестиционных проектов и управлению инвестиционными проектами; управляющий финансовой деятельностью; менеджер) к 7 уровню квалификации; трудовые функции: В/01.7 «Управление эффективностью инвестиционного проекта», В/02.7 «Управление коммуникациями инвестиционного проекта», В/03.7 «Управление рисками инвестиционного проекта», В/04.7 «Управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта».

1.2. Управление проектами.

Профессиональный стандарт «Руководитель проектов» относит трудовую функцию «Инициирование проекта» (возможные наименования должностей: руководитель проектов) в зависимости от уровня сложности проектов 1А, 2А, 3А соответственно к 6, 7, 8 уровню квалификации; «Планирование проекта» (возможные наименования должностей: руководитель проектов) в зависимости от уровня сложности проектов 1В, 2В, 3В соответственно к 6, 7, 8 уровню квалификации; «Исполнение проекта» (возможные наименования должностей: руководитель проектов) в зависимости от уровня сложности проектов 1С, 2С, 3С соответственно к 6, 7, 8 уровню квалификации; «Контроль проекта» (возможные наименования должностей: руководитель проектов) в зависимости от уровня сложности проектов 1Д, 2Д, 3Д соответственно к 6, 7, 8 уровню квалификации; «Завершение проекта» (возможные наименования должностей: руководитель проектов) в зависимости от уровня сложности проектов 1Е, 2Е, 3Е соответственно к 6, 7, 8 уровню квалификации.

2. При применении квалификационного справочника.

Вид профессиональной деятельности: Управляющие финансовой деятельностью; Консультанты по финансовым вопросам и инвестициям; Управление проектами.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих относит должности: Директор (генеральный директор, управляющий) предприятия. Финансовый директор. Начальник отдела проектного финансирования; проект-менеджер.

Должностные обязанности по соответствующей должности, которые выпускник сможет выполнять по завершении обучения: управление развитием организации; обоснование и разработка проектов; проведение экспертизы проектов и формирование экспертных заключений о возможности их реализации; определение этапов и последовательности реализации проектов; управление рисками, эффективностью и коммуникациями проектов; формирование команды проектов; управление сроками и осуществление контроля реализации проекта; формирование и управление системой проектного финансирования; работа с инвесторами и привлечение инвестиций.

В настоящее время профессиональная переподготовка специалистов по дополнительным профессиональным программам профессиональной переподготовки в рамках реализации Программы подготовки управленческих кадров может соответствовать укрупненному профессиональному стандарту «Экономика и финансы».

В таблице 1 представлены базовые компетенции, в таблице 2 представлены ожидаемые образовательные результаты.

Таблица 1

Характеристики компетенций

Код	Описание
<i>ПК</i>	<i>Профессиональные компетенции</i>
ПК1	Знание особенностей принятия решений проектного финансирования, принципов и подходов структурирования инвестиционного проекта, методов и моделей управления ими
ПК2	Знание современных практик управления рисками и оценки эффективности инвестиционных проектов
ПК3	Знание механизмов и инструментов проектного финансирования инвестиционных проектов
ПК4	Знание особенностей функционирования рынка капитала
ПК5	Знание международной практики по привлечению инвестиций
ПК6	Умение использовать методы инвестиционного анализа, принципы и подходы обоснования экономической эффективности и инвестиционной привлекательности проекта
ПК7	Умение определять этапы инвестиционного проекта и последовательность их реализации
ПК8	Умение оценивать ресурсы, необходимые для реализации инвестиционного проекта
ПК9	Умение разрабатывать план и осуществлять контроль реализации проекта
ПК10	Умение определять источники и управлять рисками реализации инвестиционного проекта
ПК11	Умение эффективного управления проектами
ПК12	Умение определить структуру, содержание и специфику реализации этапов проекта, оценивать эффективность использования ресурсов
ПК13	Умение описывать и контролировать бизнес-процессы реализации инвестиционного проекта
ПК14	Умение формировать и оценивать эффективность системы проектного финансирования, в том числе в рамках реализации целевых программ
<i>ЦК</i>	<i>Цифровые компетенции</i>
ЦК1	Знание прикладных программ управления проектами
ЦК2	Умение использовать программно-аппаратные средства в процессе управления проектами
ЦК3	Умение формировать информационную базу для подготовки и реализации инвестиционного проекта
ЦК4	Способность адаптироваться к новым техническим решениям и технологиям реализации инвестиционного проекта

Код	Описание
ЦК5	Умение разрабатывать алгоритмы, модели, схемы реализации инвестиционного проекта
ЦК6	Умение использовать информационные и коммуникационные технологии и модели в рамках реализации инвестиционного проекта
ЦК7	Навыки формирования системы управления информацией в рамках реализации проекта
СК	Социальные компетенции
СК1	Навыки ведения деловых переговоров
СК2	Навыки разработки и эффективной презентации инвестиционного проекта
СК3	Умение делегировать функции, полномочия и ответственность между участниками инвестиционного проекта
СК4	Умение выстраивать коммуникацию между участниками инвестиционного проекта и управлять ее эффективностью
СК5	Владение приемами и методами управления персоналом при реализации проекта
СК6	Навыки организации групповых работ, коммуникаций по проекту, формирование команды проекта
СК7	Эмоциональный интеллект, лидерские качества
СК8	Владение методами обеспечения проекта персоналом: критические ресурсы, виртуальные команды, ресурсные календари, критерии и инструменты отбора членов команды проекта, методы проектной мотивации

Составлено авторами по материалам исследования

Таблица 2

Ожидаемые образовательные результаты и способы их измерения

Образовательный результат	Способ измерения
Знать методологию, современные подходы и лучшие практики управления проектами; экономику и управление предприятием	– тестирование; – выполнение письменных заданий; – выполнение комплексного задания
Понимать особенности влияния макроэкономической ситуации на формирование бизнес-среды и эффективность реализации проектов	– кейс (задание на анализ практической ситуации); – комплексное задание; – практическая разработка
Демонстрировать готовность и способность разрабатывать конкурентную стратегию организации и портфель проектов для ее реализации, разрабатывать бизнес-план, план управления и финансовую модель проекта	– комплексное задание; – практическая разработка; – защита бизнес-плана проекта; – наблюдение (в ходе выполнения учебных задач)
Использовать специализированные компьютерные программы, различные справочно-правовые системы и осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта	– защита плана реализации и финансовой модели проекта; – деловая игра, деловая симуляция, прохождение компьютерного тренажера; – оформление промежуточных результатов проекта; – наблюдение (в ходе выполнения учебных задач)
Демонстрировать навыки организации групповых работ, коммуникаций по проекту, формирования команды проекта	– презентация рекомендаций по дальнейшей реализации проекта; – комплексное задание; – деловая игра, деловая симуляция; – кейс; – наблюдение (в ходе выполнения учебных задач)

Образовательный результат	Способ измерения
Владение приемами оценки и управления эффективностью реализации проектов; демонстрировать критическое мышление и отстаивать свою точку зрения	– наблюдение (в ходе выполнения учебных задач); – собеседование; – защита проекта
Владение техниками эффективных презентаций и ведения переговоров, обеспечения проекта персоналом: критические ресурсы, виртуальные команды, ресурсные календари, критерии и инструменты отбора членов команды проекта, методы проектной мотивации	– деловая игра, деловая симуляция; – комплексное задание; – презентация рекомендаций по дальнейшей реализации проекта; – наблюдение (в ходе выполнения учебных задач); – собеседование

Составлено авторами по материалам исследования

Заключение

Таким образом, масштабирование процессов управления кадровым потенциалом организации в условиях цифровой трансформации призвано обеспечить:

- достижение стратегических приоритетов развития бизнеса посредством систематизации процессов управления изменениями в организации;
- формирование благоприятного организационного климата;
- комплексную мотивацию процессов повышения эффективности деятельности сотрудников;
- адаптивную устойчивость организации конкурентным вызовам.

Анализ практики подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации с позиции масштабирования процессов управления кадровым потенциалом позволил нам определить приоритетные направления достижения эффективности процессов цифровой трансформации бизнеса, в частности:

- процессы внедрения профессиональных стандартов в организации должны быть ориентированы, прежде всего, на достижение приоритетов развития бизнеса и иметь системный характер;
- проекты, с которыми сотрудники организации участвуют в Президентской программе, должны быть значимыми с позиций влияния на стоимость бизнеса;
- в процессы реализации проектной деятельности должны быть вовлечены профильные подразделения и ключевые специалисты организации;
- проектная деятельность в организации должна обеспечивать учет, как отраслевой специализации, так и перспективных направлений, предусмотренных национальными и региональными проектами [3].

Одновременно с этим требуется дополнительное исследование вопросов разработки и реализации национальных и региональных проектов и целевых программ, с позиций формирования механизмов мотивации и привлечения бизнеса в данные проекты, формирования кадрового потенциала реализации проектов, как одного из основных направлений Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

Библиографический список

1. Указ Президента Российской Федерации от 23 июля 1997 г. № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» // Министерство Юстиции Российской Федерации. Нормативно-правовые акты в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo.minjust.ru:8080/bigs/showDocument.html?id=59B0D7A4-81F1-4BB1-9869-8EB0E9661962> (дата обращения: 14.08.2021).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 142 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2018/19 - 2024/25 учебных годах и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» (ред. от 23.07.2020) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318192/ (дата обращения: 14.08.2021).

3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (ред. от 21.07.2020 // Президент России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 14.08.2021).
4. Трудовой потенциал модернизации: прогнозирование потребностей инновационной экономики в квалифицированных кадрах (региональный и национальный аспекты): коллективная монография. – М.: Изд-во Русайнс, 2017. – 270 с.
5. Денисова, А.Л., Бункин, А.С. Ключевые аспекты управления кадровым потенциалом предприятий и организаций: опыт реализации «Президентской Программы» // Вестник Университета. – 2020. – №10. – С. 15–27. <https://doi.org/26425/1816-4277-2020-10-15-27>
6. Прохоров, А., Коник, Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. – М.: ООО «КомНьюс Групп», 2019. – 368 с.
7. Катковская, И.В. Условия и инструменты управления кадровым потенциалом организации // Молодой ученый. – 2016. – № 15 (119). – С. 301–305.
8. Цифровая трансформация бизнеса – HR-блог TalentTech [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.talenttech.ru/digital-transformation-faq> (дата обращения: 14.08.2021).
9. КМДА. Цифровая трансформация в России – 2020. Обзор и рецепты успеха [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1xVK4ISanDZSCN6kGAHXikrGoKgPvIcwN/view> (дата обращения: 14.08.2021).
10. Президентская программа: Образовательные организации. Программа Подготовки Управленческих Кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pprog.ru/education/metodicheskie-rekomendatsii-po-obrazovatelnyim-programmam/index.php?sphrase_id=70247 (дата обращения: 14.08.2021).

References

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 774, dated on July 23, 1997 “On the Training of Management Personnel for Organizations of the National Economy of the Russian Federation”, *Ministry of Justice of the Russian Federation. Regulatory legal acts in the Russian Federation*. Available at: <http://pravo.minjust.ru:8080/bigs/showDocument.html?id=59B0D7A4-81F1-4BB1-9869-8EB0E9661962> (accessed 14.08.2021).
2. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 142, dated on February 13, 2019 “On the Training of Management Personnel for Organizations of the National Economy of the Russian Federation in the 2018/19 - 2024/25 Academic Years and Invalidation of Some Acts of the Government of the Russian Federation” (as amended, dated on July 23, 2020), *Legal reference system “ConsultantPlus”*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318192/ (accessed 14.08.2021).
3. Decree of the President of the Russian Federation No. 204, dated on May 7, 2018 “On National Goals and Strategic Objectives of the Development of the Russian Federation for the Period up to 2024”, *The President of Russia*. Available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (accessed 14.08.2021).
4. *Labor potential of modernization: forecasting the needs of the innovative economy in qualified personnel (regional and national aspects): Collective Monograph*, Moscow, Publishing house RUSAINS, 2017, 270 p. (In Russian).
5. Denisova A.L., Bunkin A.S. Key aspects of human resources capacity management of enterprises and organizations: experience in implementing the “Presidential Program”, *Vestnik universiteta*, 2020, no. 10, pp. 15–27. (In Russian). <https://doi.org/26425/1816-4277-2020-10-15-27>
6. Prokhorov A., Konik L. *Digital transformation. Analysis, trends, world experience*, Moscow, LLC “KomNews Group”, 2019, 368 p. (In Russian).
7. Katkovskaya I.V. Conditions and tools for managing the personnel potential of an organization, *Molodoi uchenyi*, 2016, no. 15 (119), pp. 301–305. (In Russian).
8. *Digital Business Transformation – TalentTech HR Blog*. Available at: <https://blog.talenttech.ru/digital-transformation-faq> (accessed 14.08.2021). (In Russian).
9. *KMDA. Digital Transformation in Russia – 2020. Overview and Recipes for Success*. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1xVK4ISanDZSCN6kGAHXikrGoKgPvIcwN/view> (accessed 14.08.2021). (In Russian).
10. *The Presidential Program: Educational Organizations. Management Training Program*. Available at: https://www.pprog.ru/education/metodicheskie-rekomendatsii-po-obrazovatelnyim-programmam/index.php?sphrase_id=70247 (accessed 14.08.2021). (In Russian).