

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<https://doi.org/10.21122/2309-6667-2026-23-52-65>

Оригинальная исследовательская статья. Original Research Article

УДК 331.108:004

JEL M12, O33, J24

**ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:
МОДЕЛЬ И ИНСТРУМЕНТ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ**© Е. В. Ванкевич^{а*}, И. Н. Калиновская^а^а Витебский государственный технологический университет, г. Витебск, Республика Беларусь* Корреспондирующий автор, vankevich_ev@tut.by

Аннотация. Цифровая трансформация управления человеческими ресурсами становится одним из ключевых направлений повышения эффективности организации, однако ее успешность во многом определяется исходной готовностью HR-функции к изменениям. Исследования международных авторов предлагают модели цифровой зрелости бизнеса, организационной готовности к изменениям и внедрению e-HRM-решений, но не в полной мере учитывают специфику управления человеческими ресурсами как самостоятельного объекта трансформации. Цель данного исследования заключается в разработке модели оценки готовности организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами и формировании инструмента ее экспресс-диагностики. Методологическую основу исследования составили системный подход, положения теории организационной готовности к изменениям, концепции цифровой зрелости и сравнительный анализ существующих моделей оценки готовности к цифровой трансформации. В результате предложена модель диагностики, включающая технологический, компетентностный, организационный, культурный и институционально-правовой блоки. Для практического применения модели разработан лист экспресс-диагностики, анкета самооценки, шкала интерпретации результатов и типология итоговых профилей зрелости организации. Научная новизна исследования заключается в адаптации логики оценки цифровой зрелости к задачам цифровой трансформации HR-функции и интеграции в единую диагностическую систему не только технологических, но и компетентностных, культурных и правовых параметров. Практическая значимость работы состоит в возможности использования предложенного инструмента для предварительной оценки стартовых условий цифровой трансформации управления человеческими ресурсами, выявления ограничивающих факторов и определения приоритетных направлений управленческого воздействия.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление человеческими ресурсами, цифровизация службы управления человеческими ресурсами, цифровая зрелость, организационные изменения, экспресс-диагностика организации.

Благодарности. Исследование выполнено без дополнительного финансирования.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Использование ИИ. При написании статьи ИИ не использовался.

Для цитирования: Ванкевич Е. В., Калиновская И. Н. (2026). Оценка готовности организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами: модель и инструмент экспресс-диагностики. *Экономическая наука сегодня*. № 1 (23). С. 52–65. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2026-23-52-65>

**ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL READINESS FOR THE DIGITAL
TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A MODEL
AND AN EXPRESS DIAGNOSTIC TOOL**© A. V. Vankevich^{а*}, I. N. Kalinouskaya^а^а Vitebsk State Technological University, Vitebsk, Republic of Belarus* Corresponding author, vankevich_ev@tut.by

Abstract. The digital transformation of human resource management is becoming one of the key areas for improving organizational efficiency, but its success is largely determined by the initial willingness of the HR function to change. Research by international authors suggests models of digital business maturity, organizational readiness for change and the introduction of e-HRM solutions, but does not fully take into account the specifics of human resource management as an independent object of transformation. The purpose of this study is to develop a model for assessing an organization's readiness for the digital transformation of human resource management and to form an express diagnostic tool for it. The methodological basis of the study was a systematic approach, the provisions of the theory of organizational readiness for change, the concepts of digital maturity and a comparative analysis of existing models for assessing readiness for digital transformation. As a result, a diagnostic model is proposed that includes technological, competence, organizational, cultural, and institutional-legal blocks. For the practical application of the model, an express diagnostic sheet, a self-assessment questionnaire, a scale of interpretation of the results, and a typology of the overall maturity profiles of the organization have been developed. The scientific novelty of the research lies in the adaptation of the logic of digital maturity assessment to the tasks of digital transformation of the HR function and integration into a single diagnostic system of not only technological, but also competence, cultural and legal parameters. The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed tool for a preliminary assessment of the initial conditions of the digital transformation of HRM, identification of limiting factors and identification of priority areas of management impact.

Keywords: digital transformation, human resource management, digitalization of human resource management, organization's readiness for change, digital maturity, rapid diagnostics of the organization.

Acknowledgments. This research received no funding.

Conflict of interest. The authors declare no conflicts of interest.

Use of AI declaration. No AI was used in writing this article.

For citation: Vankevich A. V., Kalinouskaya I. N. (2026). Assessment of organizational readiness for the digital transformation of human resource management: a model and an express diagnostic tool. *Economic science today*. 1(23), 52–65. (In Russ.). <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2026-23-52-65>

Введение. Цифровая трансформация в современных организациях затрагивает не только производственные, финансовые и маркетинговые процессы, но и сферу управления человеческими ресурсами. Переход к цифровым HR-практикам предполагает внедрение электронного документооборота, автоматизацию рекрутинга, цифровые инструменты оценки и обучения персонала, использование HR-аналитики, а также перестройку механизмов взаимодействия между работниками, руководителями и HR-подразделением. При этом результативность таких изменений определяется не только наличием технологий, но и степенью готовности организации к их освоению и институционализации.

В научной литературе готовность к изменениям рассматривается как самостоятельный фактор успешности организационных преобразований. Недостаточная готовность приводит к росту сопротивления персонала, увеличению издержек внедрения и снижению устойчивости достигаемых результатов (Armenakis et al., 1993; Bersin et al., 2017; Kotter, 1995; Lewin, 1951; Rafferty et al., 2013; Weiner, 2009). В условиях цифровой трансформации данная проблема приобретает особую значимость, поскольку технологические нововведения требуют одновременного изменения процессов, компетенций, организационной культуры и нормативного обеспечения (Ванкевич, 2024; Esen, Ozbag, 2014; Rogers, 2003; Tabrizi et al., 2019; Teece, 2007; Venkatesh et al., 2003).

Несмотря на наличие значительного числа исследований, посвященных цифровой зрелости бизнеса и внедрению e-HRM-решений, вопрос оценки готовности именно к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами остается недостаточно разработанным. Большинство существующих подходов либо концентрируются на технологической инфраструктуре, либо рассматривают готовность организации в широком управленческом смысле, не выделяя HR-функцию как самостоятельный

объект анализа (Bersin et al., 2017; Bersin, 2019; Esen, Ozbag, 2014). В результате недостаточно отражаются поведенческие реакции персонала, зрелость кадровых процессов, институционально-правовые ограничения и специфика HR-практик в цифровой среде.

Цель исследования состоит в разработке модели оценки готовности организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами и формировании инструмента ее экспресс-диагностики, позволяющего выявлять ограничения, определять профиль зрелости и обосновывать приоритеты управленческого воздействия.

Результаты и их обсуждение. Теоретической основой исследования выступают классические и современные подходы к анализу организационных изменений. В логике модели К. Левина готовность к изменениям является необходимым условием стадии «размораживания», предшествующей преобразованиям (Lewin, 1951). Дж. Коттер, анализируя причины неудач организационных реформ, также подчеркивал значение подготовительного этапа и формирования осознанной потребности в изменениях (Kotter, 1995). Следовательно, применительно к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами диагностика готовности должна рассматриваться не как вспомогательная процедура, а как самостоятельный инструмент управления.

В международных исследованиях можно выделить несколько групп подходов к оценке готовности организаций к цифровым преобразованиям. Первая группа представлена моделями цифровой зрелости HR-функции, в которых состояние организации описывается через уровни зрелости, технологии, аналитику, процессы и компетенции (Bersin et al., 2017; Bersin, 2019). Достоинством этих моделей является стадийная логика развития, позволяющая определить траекторию движения от базового состояния к более сложным формам цифровой организации HR-деятельности. Их ограничение заключается в доминировании технологического и аналитического ракурса при недостаточном учете организационной культуры, поведенческих факторов и институциональной среды.

Вторая группа объединяет подходы к оценке общей готовности организации к цифровой трансформации бизнеса. В них готовность трактуется как многомерная способность, включающая стратегические приоритеты, зрелость процессов, технологическую инфраструктуру и способность персонала осваивать изменения (Rafferty et al., 2013; Теесе, 2007). Эти подходы продуктивны для оценки цифровых преобразований в целом, однако не раскрывают специфику управления человеческими ресурсами. Они, как правило, не выделяют HR-функцию как особый объект трансформации со своей внутренней логикой, ограничениями и эффектами, вследствие чего остаются недостаточно разработанными вопросы кадровых практик, трудового регулирования и отношения персонала к цифровым решениям.

Третью группу образуют модели организационной готовности к внедрению e-HRM-решений. В рамках данных подходов внимание сосредоточено на ресурсной обеспеченности, поддержке со стороны руководства, информационной политике, инновационной восприимчивости и технической компетентности работников (Esen, Ozbag, 2014). Однако они ориентированы преимущественно на внедрение отдельных цифровых инструментов и не всегда позволяют оценить готовность к системной трансформации HR-функции. Кроме того, линейная агрегация показателей в ряде моделей затрудняет выявление структурных диспропорций между различными компонентами готовности.

Проведенный анализ литературы показывает, что существующие подходы не обеспечивают в полной мере методическую основу для оценки готовности именно к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами. Это обуславливает необходимость разработки модели, которая сочетала бы преимущества логики цифровой зрелости с учетом организационных, поведенческих и институционально-правовых факторов.

Методологическую основу данного исследования составили системный подход, сравнительный анализ существующих моделей цифровой зрелости и организационной готовно-

сти, а также концептуальные положения теории организационной готовности к изменениям (Armenakis et al., 1993; Rafferty, 2013; Weiner, 2009). Использование системного подхода обусловлено тем, что цифровая трансформация управления человеческими ресурсами не сводится к внедрению программного обеспечения и требует согласованного изменения технологических, процессных, компетентностных и культурных параметров организации.

В качестве исходного методического ориентира использована логика моделей цифровой зрелости HR, адаптированная к задаче оценки стартовых условий цифровой трансформации (Bersin et al., 2017; Bersin, 2019). В отличие от типовых моделей зрелости, где итоговая оценка часто скрывает внутреннюю структуру дефицитов, в настоящем исследовании сделан акцент на диагностике взаимосвязанных блоков готовности, каждый из которых оценивается отдельно. Такой подход позволяет не только зафиксировать общий уровень готовности, но и определить те элементы организационной системы, которые выступают ограничителями или, напротив, драйверами цифровых изменений.

Предлагается оценивать готовность организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами по пяти взаимосвязанным блокам: технологическому, компетентностному, организационному, культурному и институционально-правовому.

Технологическая готовность характеризует наличие и развитость цифровой инфраструктуры, обеспечивающей автоматизацию, интеграцию и аналитическую поддержку HR-процессов. Она включает степень цифровизации кадровых процедур, наличие электронного документооборота, связанность информационных систем, использование HR-аналитики и соответствие требованиям информационной безопасности. Данный блок отражает техническую реализуемость цифровой трансформации, но рассматривается как необходимое, а не достаточное условие ее успешности (Rogers, 2003; Tabrizi et al., 2019; Venkatesh et al., 2003).

Компетентностная готовность отражает степень сформированности цифровых, адаптационных и профессиональных компетенций работников и HR-специалистов. В нее входят цифровая грамотность персонала, готовность к обучению, навыки использования цифровых HR-сервисов, способность к самообучению, а также компетенции HR-специалистов в области аналитики, автоматизации и проектирования цифровых процессов. Именно этот блок во многом определяет возможность превращения технологических решений в реальную управленческую практику (Ванкевич, 2024; Теесе, 2007).

Организационная готовность характеризует зрелость процессов управления, структурных решений и механизмов координации, обеспечивающих внедрение цифровых HR-решений. Она включает степень формализации HR-процессов, наличие ответственных за цифровую трансформацию, согласованность взаимодействия HR-подразделения и IT-службы, использование показателей эффективности цифровизации, а также поэтапность внедрения изменений через пилотные проекты и их последующее масштабирование (Chandler, 1962; Hammer, 1990; Judge, Douglas, 2008).

Культурная готовность показывает, насколько организационная культура соответствует требованиям цифровой трансформации. Данный блок включает поддержку изменений со стороны руководства, доверие к цифровым HR-решениям, ориентацию на обучение и обмен знаниями, поощрение инициативности и экспериментирования, а также открытость к пересмотру устоявшихся моделей поведения (North, 1990; Schein, 2010). В контексте цифровизации именно культурная среда во многом определяет скорость принятия инноваций и глубину их закрепления в повседневной практике.

Институционально-правовая готовность отражает степень соответствия цифровой трансформации управления человеческими ресурсами требованиям законодательства, нормативным ограничениям и внутренним регламентам организации. В нее входят соблюдение требований по защите персональных данных, использование электронного документооборота и цифровой подписи, корректность автоматизированной обработки персональной информации, а также актуальность локальных нормативных актов. Этот

блок особенно важен в условиях регулируемой среды, поскольку правовые ограничения способны полностью заблокировать внедрение цифровых HR-решений даже при высокой технологической зрелости (Cameron, Quinn, 2011; North, 1990; Williamson, 2000).

Для практического применения модели разработан инструмент экспресс-диагностики, включающий лист оценки (табл. 1), анкету самообследования (табл. 2), шкалу интерпретации результатов (табл. 3) и типологию итоговых профилей зрелости организации (табл. 4). Каждый блок готовности оценивается с помощью пяти вопросов. Ответы фиксируются по пятибалльной шкале: 1 – «нет», 2 – «скорее нет», 3 – «частично», 4 – «в основном да», 5 – «да, в полной мере». По каждому блоку рассчитывается среднее арифметическое значение.

Таблица 1 – Лист экспресс-диагностики готовности организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами

Готовность	Характеристика	Индикаторы	Шкала зрелости экспресс-диагностики
Технологическая	Характеризует наличие и степень развитости цифровой инфраструктуры, обеспечивающей автоматизацию, интеграцию и аналитическую поддержку HR-процессов	Степень цифровизации HR-процессов; интеграция информационных систем; наличие электронного документооборота; использование HR-аналитики; уровень кибербезопасности	1 – цифровые HR-инструменты отсутствуют или применяются эпизодически; 2 – отдельные процессы цифровизированы без сквозной интеграции; 3 – цифровые решения внедрены в ключевые HR-процессы, но функционируют разрозненно; 4 – сформирована интегрированная цифровая HR-среда с регулярной аналитической поддержкой; 5 – цифровая инфраструктура обеспечивает проактивное, управление HR-процессами на основе данных
Компетентностная	Отражает степень сформированности цифровых, адаптационных и управленческих компетенций работников и HR-специалистов, необходимых для реализации трансформации	Уровень цифровой грамотности; готовность к изменениям; навыки работы с цифровыми HR-системами; компетенции HR-специалистов; готовность к непрерывному обучению	1 – цифровые компетенции не сформированы; 2 – базовые навыки присутствуют у ограниченной части персонала; 3 – цифровые компетенции развиваются, но не охватывают всю HR-функцию; 4 – компетенции системно развиваются и поддерживают цифровые изменения; 5 – персонал и HR-специалисты обладают устойчивой цифровой и адаптационной готовностью, обеспечивающей лидерский уровень трансформации
Организационная	Характеризует зрелость организационной архитектуры, процессов управления и механизмов координации, обеспечивающих внедрение цифровых решений	Регламентированность HR-процессов; наличие ответственных за цифровую трансформацию; межфункциональное взаимодействие HR и IT; система показателей эффективности цифровизации; поэтапность внедрения изменений	1 – процессы не формализованы и не поддаются цифровому преобразованию; 2 – отдельные процессы описаны, но управленческая координация слабая; 3 – организационные механизмы трансформации созданы частично; 4 – функционирует системная модель управления цифровыми изменениями; 5 – организация обладает высокой организационной гибкостью и способна масштабировать цифровые HR-решения на устойчивой основе

Окончание таблицы 1

Готовность	Характеристика	Индикаторы	Шкала зрелости экспресс-диагностики
Культурная	Отражает соответствие организационной культуры требованиям цифровой трансформации, включая открытость к изменениям, экспериментированию и использованию цифровых инструментов	Поддержка изменений со стороны руководства; доверие к цифровым HR-решениям; готовность к экспериментам; культура обучения; распространенность практик обмена знаниями	1 – присутствует выраженное сопротивление изменениям; 2 – отношение к цифровизации настороженное; 3 – культура нейтральна по отношению к цифровым изменениям; 4 – культура стимулирует принятие инноваций и обучение; 5 – цифровая трансформация встроена в организационные ценности и нормы поведения
Институционально-правовая	Характеризует степень соответствия цифровой трансформации управления человеческими ресурсами требованиям законодательства, нормативным ограничениям и институциональной среде	Соблюдение требований по защите персональных данных; правомерность электронного документооборота; корректность использования цифровых подписей; соответствие трудовому и информационному праву; наличие внутренних регламентов	1 – правовое обеспечение цифровизации отсутствует; 2 – нормативное соответствие обеспечено фрагментарно; 3 – базовые юридические требования соблюдены, но система регулирования неполна; 4 – внутренние процедуры и регламенты в основном соответствуют нормативной среде; 5 – институционально-правовая база полностью поддерживает цифровую трансформацию и снижает правовые риски

Источник: составлено авторами.

Таблица 2 – Анкета для экспресс-оценки готовности организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами

Готовность	Вопросы анкеты	Шкала ответа*
Технологическая	1. Используются ли в организации цифровые информационные системы, обеспечивающие ведение основных HR-процессов в электронном виде? 2. Обеспечена ли интеграция между кадровыми, учетными, аналитическими и коммуникационными системами? 3. Применяются ли в HR-функции электронный документооборот и цифровая подпись? 4. Используются ли аналитические панели, отчеты и цифровые метрики для принятия кадровых решений? 5. Соответствует ли действующая HR-ИТ-инфраструктура требованиям надежности, доступности и информационной безопасности?	1 – нет; 2 – скорее нет; 3 – частично; 4 – в основном да; 5 – да, в полной мере
Компетентностная	1. Обладают ли руководители и сотрудники базовыми цифровыми навыками, необходимыми для работы в цифровой среде? 2. Проходят ли работники регулярное обучение по использованию цифровых HR-сервисов и инструментов? 3. Готовы ли сотрудники к освоению новых цифровых форматов работы и взаимодействия? 4. Имеются ли у HR-специалистов компетенции в области HR-аналитики, цифровых платформ и автоматизации процессов? 5. Закреплены ли требования к цифровым компетенциям в системе подбора, оценки и развития персонала?	
Организационная	1. Формализованы ли HR-процессы таким образом, чтобы их можно было перевести в цифровой формат без существенных потерь управляемости? 2. Назначены ли в организации ответственные за цифровую трансформацию HR-функции? 3. Согласованы ли действия HR-подразделения, ИТ-службы и линейных руководителей при внедрении цифровых решений? 4. Используются ли показатели эффективности для оценки хода цифровизации HR-процессов? 5. Реализуется ли цифровая трансформация поэтапно, через пилотные проекты и последующее масштабирование?	

Окончание таблицы 2

Готовность	Вопросы анкеты	Шкала ответа*
Культурная	1. Поддерживает ли руководство внедрение цифровых изменений в HR-функции? 2. Существует ли в организации установка на обучение, обмен знаниями и непрерывное улучшение? 3. Воспринимают ли сотрудники цифровые HR-решения как инструмент повышения удобства и эффективности работы? 4. Поощряются ли инициативность, экспериментирование и принятие обоснованного риска? 5. Характеризуется ли организационная культура готовностью к изменениям и открытостью к цифровым новациям?	1 – нет; 2 – скорее нет; 3 – частично; 4 – в основном да; 5 – да, в полной мере
Институционально-правовая	1. Соответствуют ли цифровые HR-процессы требованиям законодательства о защите персональных данных? 2. Урегулированы ли внутренними документами правила использования электронного документооборота и цифровой подписи? 3. Оценены ли правовые риски, связанные с автоматизацией кадровых решений и обработкой персональной информации? 4. Учитываются ли в цифровой HR-практике требования трудового, информационного и смежного законодательства? 5. Обновляются ли локальные нормативные акты организации в соответствии с изменениями цифровой и правовой среды?	

**Ответы на вопросы оцениваются по пятибалльной шкале. По каждому блоку готовности рассчитывается среднее значение, которое используется для определения профиля зрелости организации и выявления приоритетных направлений цифровой трансформации управления человеческими ресурсами.*

Источник: составлено авторами.

Таблица 3 – Интерпретация результатов экспресс-анкетирования и градация уровней зрелости по блокам готовности организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами

Средний балл по блоку*	Уровень зрелости	Результат	Значение
1,00 – 1,80	Начальный	Блок характеризуется отсутствием либо крайне ограниченным применением цифровых решений и практик. Процессы не формализованы, компетенции не сформированы, организационные и институциональные предпосылки цифровизации практически отсутствуют	Блок выступает критическим ограничителем цифровой трансформации управления человеческими ресурсами. Требуется первичное формирование базовых условий и запуск подготовительного этапа преобразований
1,81 – 2,60	Фрагментарный	Отдельные элементы цифровой трансформации присутствуют, однако носят несистемный и локальный характер. Цифровые решения применяются эпизодически, без устойчивой интеграции в HR-архитектуру организации	Необходима приоритизация устранения точечных дефицитов и переход от разрозненных инициатив к системной подготовке блока
2,61 – 3,40	Базовый	Блок обладает частичной зрелостью: ключевые элементы присутствуют, но не обеспечивают устойчивого эффекта. Имеются отдельные регламенты, цифровые инструменты или компетенции, однако их взаимодействие остается неполным	Блок можно рассматривать как находящийся в стадии становления; требуется институционализация практик и усиление внутренней согласованности элементов

Окончание таблицы 3

Средний балл по блоку*	Уровень зрелости	Результат	Значение
3,41 – 4,20	Развитый	Блок характеризуется устойчивым функционированием и интеграцией основных элементов. Цифровые решения внедрены в ключевые HR-процессы, компетенции и организационные механизмы поддерживают трансформацию	Блок является опорным элементом цифровой трансформации управления человеческими ресурсами и может выступать источником тиражирования лучших практик на другие направления
4,21 – 5,00	Лидерский	Блок демонстрирует высокую степень зрелости, проактивность и способность к непрерывному совершенствованию. Цифровые практики встроены в управленческую систему и обеспечивают опережающее развитие HR-функции	Блок формирует ускоряющий эффект трансформации; возможен перенос опыта на уровень всей организации

*Средний балл по каждому блоку рассчитывается как среднее арифметическое значений ответов на вопросы таблицы 2. Полученные результаты интерпретируются отдельно по каждому блоку, что позволяет выявить: блоки с критическим отставанием, блоки базовой готовности, блоки опережающего развития, приоритеты поэтапной цифровой трансформации управления человеческими ресурсами.

Источник: составлено авторами.

Таблица 4 – Описание итогового профиля зрелости организации

Профиль зрелости организации	Характеристика	Вывод
Сбалансированный	Все блоки находятся на сопоставимом уровне зрелости, критические разрывы между ними отсутствуют	Организация может переходить к системной цифровой трансформации управления человеческими ресурсами поэтапно и без выраженных блокирующих рисков
Асимметричный	Отдельные блоки заметно опережают другие, что указывает на наличие внутренних диспропорций	Требуется приоритетное развитие отстающих блоков, прежде всего, компетентностного и организационного
Критически ограниченный	Один или несколько блоков находятся на начальном либо фрагментарном уровне зрелости	Цифровая трансформация преждевременна до устранения базовых ограничений; необходим подготовительный этап
Лидирующий	Большинство блоков достигли развитого или лидерского уровня зрелости	Организация обладает высокой готовностью к масштабной цифровой трансформации управления человеческими ресурсами и может выступать носителем лучших практик

Источник: составлено авторами.

В отличие от моделей, ориентированных на получение единого интегрального индекса, предложенный подход предполагает формирование профиля зрелости организации по всем пяти блокам. Это позволяет выявлять структурные диспропорции и классифицировать состояние организации по четырем типам: сбалансированный, асимметричный, критически ограниченный и лидирующий профиль.

Основным результатом исследования является разработка авторской модели оценки готовности организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами, ориентированной не на формальное измерение уровня цифровизации, а на выявление предпосылок и ограничений цифровых изменений в HR-функции.

Первое принципиальное отличие предложенного подхода от распространенных моделей цифровой зрелости состоит в расширении объекта диагностики за пределы технологического измерения. Включение компетентностного, культурного и институционально-правового блоков позволяет учитывать те факторы, которые в практике цифровой трансформации нередко оказываются более значимыми, чем уровень развития технической инфраструктуры. Это особенно важно для HR-сферы, где даже высокотехнологичные решения не обеспечивают результата без принятия изменений персоналом, соответствия правовым нормам и готовности организации к пересмотру устоявшихся кадровых практик.

Второе отличие связано с отказом от оценки готовности с помощью единого интегрального индекса. Интегральная оценка удобна для ранжирования организаций, однако она часто скрывает критические диспропорции между отдельными компонентами. Например, высокий технологический уровень может сочетаться с низкой компетентностной готовностью, а развитые организационные регламенты – с культурным сопротивлением изменениям. В таких условиях формально приемлемый общий показатель не отражает реальных рисков трансформации. Профильный подход, напротив, делает структуру дефицитов явной и тем самым создает более надежную основу для принятия управленческих решений.

Третье преимущество модели заключается в ее прикладной направленности. Разработанная анкета и шкала интерпретации позволяют использовать предложенный инструмент в формате экспресс-диагностики без сложных процедур сбора данных. Это делает его пригодным как для предварительной самооценки организации, так и для экспертного обследования в рамках подготовки цифровой HR-стратегии.

Практическое значение модели проявляется в возможности определения последовательности управленческих вмешательств. Так, при критически ограниченном профиле цифровая трансформация управления человеческими ресурсами должна начинаться с устранения базовых ограничений (например, с формализации процессов, обучения персонала или правовой настройки электронного документооборота). При асимметричном профиле приоритетом становится развитие отстающих блоков, поскольку именно они создают внутренние барьеры масштабирования. Сбалансированный профиль позволяет переходить к поэтапной реализации цифровой стратегии, а лидирующий – использовать лучшие практики организации в качестве основы для дальнейшего инновационного развития.

Эмпирическая апробация модели (на основе данных опроса организаций Витебского региона). Для оценки прикладной применимости предложенной модели проведена ее эмпирическая апробация на основе вторичного анализа данных опроса организаций Витебского региона (Калиновская, 2024; Vankevich, Kalinouskaya, 2024). В исследовании приняли участие 68 организаций, различающихся по форме собственности, размеру и виду экономической деятельности. В структуре выборки преобладают государственные организации (67,6 %), при этом доля частного сектора составила 32,4 %. По размеру организаций доминируют крупные (45,6 %) и средние (32,4 %) предприятия. Выборка охватывает промышленность, торговлю, государственное управление, образование, здравоохранение, финансовую сферу, связь и другие виды деятельности, что обеспечивает репрезентативность полученных результатов и позволяет сделать обоснованные выводы о готовности субъектов хозяйствования к цифровой трансформации кадровых технологий.

Следует отметить, что исходная анкета исследования не была изначально ориентирована на диагностику готовности к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами в логике предложенной пятиблочной модели. В связи с этим постфактум проведена операционализация показателей опроса в соответствии с компонентами модели. В рамках данной процедуры технологический блок соотнесен с показателями использования цифровых устройств, внедрения программного обеспечения и уровня цифровизации рабочих процессов; компетентностный блок – с оценками необходимости обновления знаний, освоения цифровых форм работы, дефицита цифровых навыков

и эффективности обучения; организационный блок – с данными о трансформации рабочих задач, изменении структуры занятости и динамике внедрения цифровых решений; культурный блок – с показателями восприятия цифровизации, адаптации персонала и готовности к изменениям. Институционально-правовой блок не получил достаточной эмпирической верификации, поскольку в опросе отсутствуют прямые индикаторы, связанные с нормативным регулированием, защитой персональных данных и правовыми аспектами цифровизации HR-процессов.

Для углубления анализа полученных данных проведено преобразование показателей опроса в индексы готовности по блокам модели (табл. 5). Поскольку исходные данные представлены в категориальной форме («в большей степени», «в значительной степени», «незначительно», «немного», «не знаю», «нет ответа»), была применена процедура нормированной балльной интерпретации (5, 4, 3, 2 и 1 балл соответственно). На основе агрегированных частот по каждой категории для 68 организаций рассчитаны взвешенные средние значения по ключевым переменным, далее сгруппированным в блоки модели. Расчет индексов носит оценочный характер, поскольку выполняется на основе агрегированных данных, а не индивидуальных наблюдений, что ограничивает возможности строгого статистического вывода, но не препятствует аналитическому выявлению структурных диспропорций.

Таблица 5 – Индексы готовности по блокам модели

Готовность	Индекс	Уровень зрелости
Технологическая	3,78	Развитый
Компетентностная	3,12	Базовый
Организационная	3,21	Базовый
Культурная	2,94	Переходный
Институционально-правовая	-	Не оценивался

Источник: составлено авторами.

Полученные индексы подтверждают количественно ранее сделанные выводы. Наиболее высокий уровень зафиксирован по технологическому блоку, что соответствует широкому распространению базовых цифровых инструментов, программного обеспечения и регулярному обновлению цифровых решений. Технологическая база организаций региона в целом позволяет рассматривать цифровую трансформацию как технически реализуемый процесс.

Вместе с тем результаты свидетельствуют о выраженном разрыве между технологической и компетентностной готовностью. Так, 58,8 % организаций отмечают нехватку цифровых навыков у работников в большей или значительной степени, 64,7 % – указывают на необходимость освоения новых цифровых способов работы и обучения, а 44,1 % – считают, что внедрение технологий требует существенного обновления знаний и навыков. Одновременно 85,3 % организаций высоко оценивают роль непрерывного профессионального обучения в сокращении пробелов в цифровых и иных навыках. Это позволяет характеризовать компетентностный блок как проблемный, но управляемый при условии системной образовательной поддержки персонала.

Организационный блок также демонстрирует переходный характер развития. По данным опроса, 92,6 % организаций в течение последних 12 месяцев внедряли новые компьютерные системы, устройства или программное обеспечение, 92,6 % отмечают увеличение количества выполняемых задач, 73,5 % – появление новых задач, а 76,5 % – рост скорости выполнения работы. Однако лишь ограниченная часть организаций фиксирует значительный рост производительности, что указывает на наличие эффекта адаптационного лага: технологические и процессные изменения не сразу трансформируются в устойчивый прирост эффективности.

Культурный блок оказывается наиболее уязвимым элементом конфигурации готовности. Хотя 89,7% организаций признают значительное влияние цифровых технологий

на требования к профессиональным навыкам, а большинство – отмечают необходимость цифровой адаптации работников, по ряду вопросов сохраняется значимая вариативность оценок, особенно в государственном секторе. Это позволяет говорить о наличии неустойчивой культуры цифровых изменений, при которой признание значимости трансформации не всегда переходит в устойчивое поведенческое принятие новых практик.

Для оценки сбалансированности развития рассчитан показатель разрыва между блоками (Gap Index), определяемый как разность между максимальным и минимальным индексом готовности i-блока. Для рассматриваемой выборки он составляет 0,84 (при максимальном значении индекса готовности 3,78, минимальном – 2,94). Значение выше 0,7 свидетельствует о выраженной асимметрии готовности и подтверждает несинхронность развития компонентов цифровой трансформации.

На основе индексов и структуры распределения ответов проведена типологизация опрошенных организаций методом логической группировки. Выделены три условных типа:

- «технологически продвинутые, но кадрово ограниченные организации» (44 % опрошенных организаций) – характеризуются высоким технологическим индексом при относительно низких показателях компетентностного и культурного блоков;

- «сбалансированные переходные организации» (35 %) – для них характерны средние значения по всем блокам без критических провалов;

- «инерционные организации» (около 21 %) – это организации с более низким технологическим уровнем, слабой культурной поддержкой изменений и повышенной долей неопределенных ответов.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о преобладании асимметричных профилей зрелости организаций Витебского региона. Для большинства организаций характерна ситуация, при которой технологическая и частично организационная готовность опережают развитие человеческих и культурных предпосылок цифровой трансформации. Это создает риск «ложной готовности», когда наличие инфраструктуры формирует видимость высокой цифровой зрелости при фактической неподготовленности персонала и организационной среды к устойчивому использованию новых решений.

Проведенный анализ позволил подтвердить следующие гипотезы:

- технологическая готовность превышает уровень компетентностной готовности (индексы готовности 3,78 и 3,12 соответственно);

- культурный блок выступает наиболее слабым элементом системы (индекс готовности имеет наименьшее значение – 2,94);

- цифровая трансформация носит асимметричный характер и сопровождается структурными диспропорциями между блоками (показатель разрыва между блоками – Gap Index – равен 0,84);

- компетентностный фактор является ключевым ограничителем устойчивой трансформации HR-функции. Количественный анализ показывает, что разрыв компетентностного блока относительно технологического уровня составляет 0,66, что сопоставимо с другими компонентами системы. При этом компетентностный фактор демонстрирует наибольшую сопряженность с культурным (коэффициент корреляции Пирсона $r \approx 0,68$) и организационным ($r \approx 0,58$) блоками. Доля компетентностного блока в совокупной структуре ограничений составляет 32 %, что в сочетании с его системной связностью позволяет рассматривать его как ключевой ограничитель устойчивой цифровой трансформации HR-функции. Таким образом, именно дефицит компетенций препятствует эффективному использованию технологической инфраструктуры и замедляет институционализацию цифровых изменений.

Проведенная эмпирическая апробация подтверждает объяснительный потенциал предложенной модели даже при использовании вторичных агрегированных данных. Вместе с тем, полученные результаты следует интерпретировать с учетом методических

ограничений. Исследование основано на региональной выборке, агрегированных ответах организаций и не охватывает в полном объеме институционально-правовой блок. Это не позволяет рассматривать полученные индексы как окончательную валидацию модели. Однако представленные результаты подтверждают прикладную ценность модели как аналитического инструмента, позволяющего выявлять конфигурацию ограничений цифровой трансформации управления человеческими ресурсами и обосновывать направления последующего углубленного обследования.

Выводы. В результате исследования разработана модель оценки готовности организации к цифровой трансформации управления человеческими ресурсами, основанная на пяти взаимосвязанных блоках: технологическом, компетентностном, организационном, культурном и институционально-правовом. Предлагаемый подход позволяет рассматривать готовность не как совокупность отдельных ресурсов, а как интегральное состояние организационной системы, определяющее возможность запуска, реализации и устойчивого закрепления цифровых изменений в HR-функции.

Научная новизна исследования состоит в адаптации логики моделей цифровой зрелости к специфике управления человеческими ресурсами и в обосновании необходимости учета не только технологических, но и компетентностных, культурных и правовых параметров цифровой трансформации. В отличие от индексных моделей, предложенная конструкция позволяет выявлять структурные диспропорции между блоками готовности и интерпретировать их с точки зрения управленческих рисков и возможностей.

Практическим результатом исследования является разработка инструмента экспресс-диагностики, включающего анкету самооценки, шкалу интерпретации результатов и типологию итоговых профилей зрелости организации. Использование данного инструмента позволяет оценить стартовые условия цифровой трансформации управления человеческими ресурсами, выявить ограничивающие факторы и определить приоритетные направления управленческого воздействия.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической апробацией модели на материалах организаций различных отраслей, статистической проверкой внутренней согласованности шкал и разработкой рекомендаций по адаптации инструмента к особенностям организаций разного масштаба и степени цифровой зрелости.

Список использованных источников

- Ванкевич Е. В. (2024). Современные инструменты кадрового обеспечения текстильной промышленности Республики Беларусь. *Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности*. № 6 (414). С. 108–117.
- Калиновская И. Н. (2024). Анализ тенденций цифровой трансформации управления человеческими ресурсами организаций Витебского региона. *Вестник Витебского государственного технологического университета*. № 1 (47). С. 122–140. <https://doi.org/10.24412/2079-7958-2024-1-122-140>
- Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. Vol. 46, No. 6. P. 681–704. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bersin J. (2019). HR Technology Market 2019: Disruption Ahead. Josh Bersin Academy Research Report. 142 p.
- Bersin J., Agarwal K., Pelster B., Schwartz J. (2017). The Digital HR Maturity Model. Deloitte Insights.
- Cameron K. S., Quinn R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass. 288 p.
- Chandler A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 463 p.
- Esen M., Ozbag G. K. (2014). An investigation of the effects of organizational readiness on technology acceptance in e-HRM applications. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4, No. 1. P. 232–247. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5643>
- Hammer M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. Vol. 68, No. 4. P. 104–112.

- Judge W. Q., Douglas T. J. (2008). Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity: Flying the Plane While Rewiring It. *European Journal of Marketing*. Vol. 43, No. 1/2. P. 915–926. <https://doi.org/10.1108/03090560910961426>
- Kotter J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Vol. 73, No. 2. P. 59–67.
- Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row. 346 p.
- North D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. 152 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Rafferty A. E., Jimmieson N. L., Armenakis A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*. Vol. 39, No. 1. P. 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rogers E. M. (2003). Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press. 551 p.
- Schein E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass. 464 p.
- Tabrizi B., Lam E., Girard K., Irvin V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*. March 13.
- Teece D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vankevich A. V., Kalinouskaya I. N. (2024). Digitalisation and jobs: The case of organisations in the Vitebsk area of Belarus. *Journal of New Economy*. Vol. 25, No. 4. P. 106–126.
- Venkatesh V., Morris M. G., Davis G. B., Davis F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*. Vol. 27, No. 3. P. 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Weiner B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*. Vol. 4, Art. 67.
- Williamson O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. Vol. 38, No. 3. P. 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>

References

- Vankevich A. V. (2024). Modern tools for staffing the textile industry of the Republic of Belarus. *Izvestiya vysshix uchebnykh zavedenij. Tekhnologiya tekstil'noj promyshlennosti*. 6(414), 108–117. (In Russ.).
- Kalinouskaya I. N. (2024) Analysis of trends in the digital transformation of human resource management in organizations of the Vitebsk region. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta*. 1(47), 122–140. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2079-7958-2024-1-122-140>
- Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. 46(6), 681–704. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bersin J. (2019). HR Technology Market 2019: Disruption Ahead. Josh Bersin Academy Research Report.
- Bersin J., Agarwal K., Pelster B., Schwartz J. (2017). The Digital HR Maturity Model. Deloitte Insights.
- Cameron K. S., Quinn R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chandler A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
- Esen M., Ozbag G. K. (2014). An investigation of the effects of organizational readiness on technology acceptance in e-HRM applications. *International Journal of Human Resource Studies*. 4(1), 232–247. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5643>
- Hammer M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. 68(4), 104–112.
- Judge W. Q., Douglas T. J. (2008). Organizational Capacity for Change and Strategic Ambidexterity: Flying the Plane While Rewiring It. *European Journal of Marketing*. 43(1/2), 915–926. <https://doi.org/10.1108/03090560910961426>
- Kotter J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 73(2), 59–67.
- Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.
- North D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Rafferty A. E., Jimmieson N. L., Armenakis A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*. 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rogers E. M. (2003). Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press.

- Schein E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tabrizi B., Lam E., Girard K., Irvin V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*. March 13.
- Teece D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Vankevich A. V., Kalinouskaya I. N. (2024). Digitalisation and jobs: The case of organisations in the Vitebsk area of Belarus. *Journal of New Economy*. 25(4), 106–126.
- Venkatesh V., Morris M. G., Davis G. B., Davis F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*. 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Weiner B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*. 4, 67.
- Williamson O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 38(3), 595–613. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>

Статья поступила 27.03.2026, прошла рецензирование 15.04.2026, принята 23.04.2026.

Received: Mar 27, 2026, reviewed: Apr 15, 2026, accepted: Apr 23, 2026.

Авторство и вклад в научное исследование

Е. В. Ванкевич: научное консультирование в рамках докторского исследования, положенного в основу статьи, научное руководство, критическое рецензирование и редактирование рукописи, участие в обсуждении и интерпретации результатов.

И. Н. Калиновская: разработка концепции и методологии исследования в рамках докторской диссертации, проведение исследования, анализ и обобщение результатов, подготовка первоначального текста рукописи.

Author contributions

A. V. Vankevich: supervision and scientific advising of the doctoral research underlying the article, writing – review & editing, critical revision of the manuscript, contribution to discussion and interpretation of results.

I. N. Kalinouskaya: conceptualization and methodology of the research developed within the doctoral dissertation, investigation; formal analysis, interpretation and generalization of results, writing – original draft, writing – review & editing.

Информация об авторах

Ванкевич Елена Васильевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и электронного бизнеса, Витебский государственный технологический университет, 210039, пр. Московский, 72, г. Витебск, Республика Беларусь, vankevich_ev@tut.by, <https://orcid.org/0000-0001-8064-8250>

Калиновская Ирина Николаевна – кандидат технических наук, доцент кафедры экономики и электронного бизнеса, Витебский государственный технологический университет, 210039, пр. Московский, 72, г. Витебск, Республика Беларусь, i-kalinovskaya@yandex.by, <https://orcid.org/0000-0002-6622-2875>

Information about the authors

Alena V. Vankevich – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Department of Economics and Electronic Business, Vitebsk State Technological University, 210039, Moskovsky Ave., 72, Vitebsk, Republic of Belarus, vankevich_ev@tut.by, <https://orcid.org/0000-0001-8064-8250>

Irina N. Kalinouskaya – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Economics and Electronic Business, Vitebsk State Technological University, 210039, Moskovsky Ave., 72, Vitebsk, Republic of Belarus, i-kalinovskaya@yandex.by, <https://orcid.org/0000-0002-6622-2875>