

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД И РОЛЬ МЕНЕДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ*

Артамонова Марина Вадимовна
К.э.н., доцент
МГУ имени М.В. Ломоносова,
Экономический факультет
(г. Москва, Россия)

Аннотация

В данной статье рассмотрен управленческий труд и определены его основные задачи в условиях цифровой экономики в России, выявлены изменения в области ответственности менеджмента, а также роли HR-служб в системе форсайт-менеджмента, выделены типы альтернативных стратегий развития HR-служб, рассмотрены проблемы и методы подготовки управленческих кадров в условиях цифровой экономики в России, проанализированы цифровые компетенции управленцев на разных уровнях развития, охарактеризованы основные тренды развития человеческого капитала в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровая экономика, управленческий труд, форсайт-менеджмент, подготовка управленческих кадров, цифровые компетенции.

JEL коды: I 210, J 440, J 540.

Управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути, это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль работы сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приёмами труда, его техническим оснащением, а так же взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций (Теория менеджмента ..., 2017, с. 225).

Конечный продукт управленческого труда – решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты (Теория менеджмента ..., 2017, с. 225). Но не все решения, а только реализованные. Результаты труда служащих в целом должны оцениваться не по ко-

* Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ. Проект №18-010-00686

личеству изданных распоряжений или документов, а по их влиянию на деятельность всего коллектива организации или ее подразделения.

Организация управленческой деятельности – это установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями и отдельными должностями, определение порядка их функционирования, а также совокупность мер, связанная с регламентацией действий управленческого персонала по своевременному и качественному материально-техническому обеспечению, мобилизации имеющихся ресурсов, а также их перераспределения. Организация – это ясное и чёткое определение областей ответственности за достижение целей каждого подразделения.

Деятельность управленца обычно складывается из отдельных этапов процесса управления:

- составление плана деятельности, куда входит постановка задач на предстоящий период работы и программирование необходимых для их выполнения мероприятий;
- организация деятельности как в масштабе всего предприятия, так и в рамках его функциональных подразделений;
- планирование ресурсов рабочей силы, ее подбор, ознакомление с производством и обучение;
- руководство персоналом, его мотивирование, информирование и сотрудничество с ним;
- принятие решений;
- контроль выполнения поставленных задач и эффективности работы;
- совершенствование деятельности организации в целом.

Управленческий труд имеет свои *специфические особенности*:

- носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции или услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;
- участвует в создании материальных благ не прямо, а опосредованно через труд других лиц;
- в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нём;

– результатом являются управленческие решения;

– это умственный труд, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов;

– средствами труда служат организационная и вычислительная техника.

Цель данной статьи – показать изменения особенностей управленческого труда и роли менеджеров в условиях цифровой экономики, проблемы формирования новых компетенций руководителей.

В связи с формированием в России цифровой экономики и реализацией Программы Правительства РФ «Цифровая экономика Российской Федерации», принятой в 2017 г.¹, перед управленческим трудом встали новые сложные задачи, обусловленные построением кадровой политики, отвечающей вызовам цифровой экономики. К ним относятся:

1) создание оптимальной модели форсайт-развития;

2) проектирование этапов стратегического достижения будущей модели;

3) выявление и сглаживание рисков процесса построения модели форсайт-развития;

4) построение механизмов, стимулирующих и поощряющих достижения установленных ключевых массивов в форсайт-развитии;

5) выявление, разработка и применение механизмов цифровой экономики для повышения экономических показателей, качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности.

В условиях формирования цифровой экономики меняются области ответственности менеджмента (на основе исследований международной консалтинговой компании *McKinsey*):

1. *Управление данными*. В XXI в. данные стали ценным ресурсом, который требует особого учета и внимания как актив компании. Современные условия рынка требуют от компаний усовершенствования системы управления данными, что позволяет обеспечить оперативность реагирования на внутренние и внешние потребности.

2. *Автоматизация процессов и рабочих процессов*. Создание интеллектуальных рабочих процессов – интегрированная последовательность, выполняемая группами людей и машинами на протяжении всего жизненного цикла.

3. *Сложная, своевременная и гибкая внутренняя инфраструктура компании, позво-*

¹ Программа «Цифровая экономика РФ», утвержденная 28.07.2017 г. № 1632-р.

ляющая подстраиваться под новые способы взаимодействия с внешней экосистемой. Целью данного направления является поддержание инновационных решений для хранения данных, новых интерфейсов, более легкого доступа к экосистеме предприятия и т.д.

4. *Расширенная аналитика и автоматизация принятия решений.* Сложные модели принятия решений, например, построенные на алгоритмах машинного обучения, смогут делать более точные прогнозы и способствовать более эффективному принятию решений.

5. *Интеллектуальная визуализация и интерфейсы.* Менеджмент создает требования к аналитическим панелям, поскольку именно на их основе принимаются управленческие решения.

6. *Внешняя экосистема.* Данное направление направлено на анализ участников внешней среды компании. Целью анализа является определение мотивов и потребностей участников внешней экосистемы. В дальнейшем это позволит компании понять, как определить потенциал рынка и как лучше себя позиционировать.

7. *Культура и политика компаний в сфере персонала.* Данное направление определяет культурные основы компании, которые в нынешних условиях должны ориентироваться на цифровую подкованность и гибкость персонала.

Массовое внедрение и использование цифровых каналов в сфере бизнеса предъявляет новые требования к знаниям, умениям и навыкам всех, кто, так или иначе, связан с обработкой и передачей информации (Немцев, Глухова, с. 166). Появилась необходимость в профессионалах широкого профиля, обладающих основательной подготовкой в экономической, управленческой и IT-сфере. Основная задача IT-управленца – подбор необходимых инструментов и обоснование их экономической целесообразности от использования информационных технологий на предприятии. Фактически, IT-менеджер играет роль информационного стратега компании, перед которым стоят следующие базовые задачи:

- иметь ясное видение информационной инфраструктуры компании;
- ориентироваться в бизнесе на уровне руководства (Шумаева, Алистратова, 2018. с. 177).

По сути, сам переход к цифровой экономике влечет за собой ряд изменений на предприятии, которые являются определенной реакцией на перемены, происходящие во внешней среде, и выражаются в создании специальных IT-подразделений. С появлением должности IT-менеджера на предприятии на него ложится ответственность за управление всеми видами корпоративных информационных ресурсов и информационных систем. В условиях информационной экономики резко возрастает количество информационных потоков, в которых объем действительно значимой информации составляет ничтожно малую часть относительно всех поступающих данных (Ишков, 2013, с. 188). Насколько быстро и качественно будет обработана информация, и выбрана именно значимая ее часть, зависит конкурентоспособность

предприятия в целом. Задача IT-менеджера – организовать процесс проектирования новой информационной системы или усовершенствования уже существующей, которая бы ускорила процесс обработки информации, и была бы экономически целесообразна.

Данные изменения происходят за счет природной специфики информационных технологий, которая позволяет (Ильина, Путилов, Баранова, 2016, с. 20):

- повышать степень обоснованности принимаемых решений за счет оперативного сбора, передачи и обработки информации;

- обеспечивать своевременность принятия решений по управлению организацией в условиях рыночной экономики;

- добиваться роста эффективности управления за счет своевременного представления необходимой информации руководителям всех уровней управления из единого информационного фонда;

- согласовывать решения, принимаемые на различных уровнях управления и в разных структурных подразделениях;

- обеспечивать рост производительности труда и сокращение непроизводительных потерь за счет информированности управленческого персонала о текущем состоянии экономического субъекта.

Результатами внедрения организационных изменений с помощью информационных технологий являются: сокращение расходов; повышение производительности труда и др.

В настоящее время работа менеджера немыслима без знаний программного продукта и использования в своей практической работе информационных технологий.

Создание информационно-образовательной среды и ее успешное функционирование позволит осуществлять качественную подготовку менеджеров с необходимым набором компетенций, в том числе и информационно-коммуникативных, нацеленных на решение управленческих, научно-производственных и других задач, возникающих в процессе профессиональной деятельности.

В результате подготовки управленческих кадров они могут приобрести, к примеру, цифровые и когнитивные навыки.

Создание систем (программирование; разработка приложений; проектирование производственных систем) и управление информацией (обработка и анализ данных) связаны с реализацией *цифровых навыков*.

К когнитивным навыкам относятся:

– навыки, отражающие способность к саморазвитию (самосознание, обучаемость, восприятие критики и обратная связь, любознательность) и организованности (организация собственной деятельности, управление ресурсами);

– управленческие навыки (приоритизация; постановка задач, целеполагание; формирование команд из различных по набору компетенций людей; развитие членов команды под руководством лидера проекта; мотивирование членов команды; делегирование полномочий и задач);

– достижение результатов (ответственность, принятие риска; настойчивость в достижении целей; инициативность);

– решение нестандартных задач (креативность, в том числе умение видеть возможности; критическое мышление);

– адаптивность (работа в условиях неопределенности).

В практике управления персоналом предприятия важно использовать *компетентностный подход*, охарактеризовав *основные роли участников процесса* (Евтеева, 2015, с. 23):

– *роль руководителей* заключается в: оценке подчиненных; выявлении проблем; определении потребности в обучении; мотивации сотрудников;

– *роль службы управления персоналом* состоит в: оценке компетенций персонала; организации его обучения; планировании карьеры и внутренних перемещений; разработке систем стимулирования работников.

В условиях формирования цифровой экономики меняется роль HR-служб в системе форсайт-менеджмента. *Г.И. Сидунова* выделяет несколько типов альтернативных стратегий развития HR-служб: бесконфликтные; повышающие конкурентоспособность кадрового потенциала; развивающие кадровый потенциал; кадровосберегающие; социально-ориентированные; стандартные; антикризисные; стрессоустойчивые; направленные на повышение конкурентоспособности HR-службы, персонала предприятия; краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные; компромиссные; резервные; первоочередные; оптимальные. Форсайт-менеджмент предполагает применение сразу нескольких альтернативных типов стратегий развития HR-служб, а также их ранжирование (Сидунова, 2015, с. 241–243).

Преимуществами внедрения компетентностного подхода для руководителей топ-менеджмента являются следующие (Нестик, 2018, с. 78–79):

– оценка и поощрение наиболее эффективного поведения;

– улучшение взаимодействия внутри подразделения, формирование «командности»;

– повышение нематериальной мотивации сотрудников подразделения;

- исправление поведения, приводящего к низким результатам, посредством определения необходимости обучения сотрудников;
- сокращение издержек от привлечения и удержания сотрудников, демонстрирующих наиболее эффективное выполнение функциональных обязанностей;
- распространение наиболее эффективных способов поведения сотрудников.

Анализируя *уровни развития компетенций*, следует отметить, что для руководителей топ-менеджмента применимы следующие уровни (Нестик, 2018, с. 86–87):

А – лидерский уровень развития компетенции (требуется для высшего менеджмента), необходим только для руководителей, которые по своим должностным обязанностям могут применять стратегические решения. Достижение руководителем лидерского уровня развития компетенции означает, что он не только сам проявляет необходимые навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию. Руководитель, обладающий уровнем развития компетенций А, организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций.

В – сильный уровень развития компетенции (требуется только для руководящего звена), предполагает особо высокий уровень влияния на происходящее, проявление соответствующих навыков в ситуациях повышенной сложности, предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные события.

Надо отметить, что в условиях цифровой экономики компетенции менеджеров быстро устаревают, что требует постоянного их обновления.

К *основным трендам развития человеческого капитала* относятся следующие: организационный дизайн, подготовка руководителей, организационная культура, профессиональное обучение, дизайнерское мышление и система управления кадрами в эпоху цифровой экономики².

Организационный дизайн – это гибкая структура современной организации, быстро реагирующая на рыночные изменения, необходимая для разделения и кооперации сложного и многогранного процесса труда, объединения уникальных знаний и навыков работников как ключевой компетенции организации, основанная на свободном движении и активном обмене информацией между командами (в отличие от традиционного централизованного накопления информации и управления операциями, которая является конкурентным преимуществом и не распространяется за рамки подразделения), которые ориентированы на общие цели, но самостоятельны в решении проблем, и не учитывающая ее функционального распределения

² См., например: Баранова, Путилов, 2018, с. 4–8; Ильина, Путилов, Баранова, с. 14–20; Gillian, 2015; The new organization ..., 2016.

(традиционная же организация предполагает функциональные группы, а не самостоятельные команды), обеспечивающая работу организации как единой системы как с точки зрения потребителя, так и с точки зрения собственников, инвесторов и менеджмента. Элементами организационного дизайна являются временные группы людей, выступающие в виде динамичной сети профессиональных команд, проектных групп, собранных из лучших специалистов, взаимодействующих между собой и координируемых из центра компании, объединенных вокруг лидеров команд, которыми становятся эксперты в предметной области (в отличие от «профессиональных менеджеров» в традиционной организации) для решения оперативных задач с максимальной эффективностью, и распускаемых после завершения проекта (в отличие от традиционной организации, которая предполагает передачу проекта в штатное подразделение компании), т.е. команды осуществляют постоянный обмен сотрудниками в зависимости от своих собственных целей в контексте общей стратегии и необходимости решения основных задач (в отличие от традиционной организации, в которой ограничиваются только реализацией поставленных общих управленческих задач, и для которой характерно максимальное удержание специалистов в собственном подразделении).

Подготовка руководителей – второй важнейший тренд развития человеческого капитала в современных условиях, актуальность которого обусловлена необходимостью реализации организационного дизайна.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 23 июля 1997 г. № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» и Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 марта 2007 г. № 177 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации в 2007/08–2017/18 учебных годах»³, начиная с 1998 г. в России реализуется масштабная и во многом уникальная государственная Программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

Цифровая экономика предъявляет новые требования к современным руководителям, которые, с одной стороны, должны овладеть умениями и навыками, требующимися для реализации стратегических целей, а с другой стороны – удовлетворять потребности более высокого уровня: профессионального роста, успеха, признания. Однако далеко не каждая организация способна удовлетворить такие потребности путём продвижения по службе, что приводит к текучести управленческих кадров.

Опыт передовых компаний говорит о том, что современная организация должна стремиться применять строгие, структурированные, научные подходы к планированию преемственности и развития у потенциальных руководителей лидерских качеств, способности концептуально мыслить, осуществлять широкое взаимодействие с экспертным сообществом и реализовывать проекты в соответствии с общей стратегией компании (Deloitte, 2017).

³ См.: Постановление Правительства РФ от 17 августа 2017 г. № 978 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам подготовки управленческих кадров».

Наиболее актуальными проблемами в области подготовки специалистов являются выявление талантливых руководителей на ранних стадиях их карьеры, переосмысление системы инвестирования в программы подготовки руководителей с учетом современных требований, формирование сетевых принципов в организации и взаимоотношениях между различными подразделениями компании.

Для успешной подготовки руководящих кадров необходимо пройти ряд этапов, включающих тщательный анализ и планирование; определение способностей своих руководителей путем оценки результатов деятельности организации; далее на основе анализа содержания работы разработка руководством личной спецификации, определяющей необходимые способности и навыки, требуемые для выполнения обязанностей на всех линейных и функциональных должностях в организации; выявление наиболее подходящих кандидатур из числа руководителей для занятия тех или иных должностей и разработка графика подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности, а также нуждающихся в обучении или переподготовке.

Подготовка управленческих кадров может осуществляться различными методами: организация лекций, семинаров по проблемам управления, чтение литературы, в интерактивном формате путем проведения дискуссий по актуальным темам в составе небольших групп, разбора конкретных практических ситуаций, проведения деловых игр и ролевых тренингов. Другой широко применяемый метод – ротация по службе с испытательным сроком, позволяющая претенденту, перемещаясь с низового звена из отдела в отдел на срок от трёх месяцев до одного года, познакомиться нового руководителя с другими сторонами деятельности организации, познать проблемы различных отделов, уяснить необходимость координации, развить неформальные связи. Такие знания являются жизненно необходимыми для успешной работы на более высоких должностях. Такие программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность увидеть свою перспективу, а, следовательно, наиболее полно применить свои способности.

Умение сплотить коллектив организации в команду, представляющую собой не просто механическую совокупность отдельных профессионалов, а особый самоорганизующийся коллектив, который может перестраиваться как единое целое в зависимости от конкретной ситуации и стоящих перед ним целей и задач, является наилучшим результатом кадровой политики, который, несомненно, окажет положительное влияние на темпы развития компании и уровень ее конкурентоспособности (Ильина, Путилов, Баранова, 2016, с. 18–19).

В условиях цифровизации происходят существенные изменения во всех областях сферы труда, включая организационную культуру, профессиональное обучение, дизайнерское мышление, систему управления кадрами.

Традиционно под организационной культурой понимают систему ценностей, традиций компании, общих приёмов и подходов к решению задач, которые формируются постепенно на основе мировоззрения руководителей и сотрудников компании, разделяются боль-

шинством, влияют на трудовое поведение работников и определяют общую направленность и согласованность действий. Организационная культура в эпоху цифровизации должна быть восприимчива к интеграции в организацию лучших кадров, новейших технологий, систем, инструментов управления знаниями.

В сфере *профессионального обучения* быстрая смена технологий, и соответственно устаревание знаний и навыков сотрудников требуют постоянного и быстрого обновления. В отдельных случаях внедрение новых технологий невозможно без специального обучения и сертификации сотрудников.

Появление мобильных устройств сделало возможным организацию процесса дистанционного обучения без отрыва от рабочих мест. В свою очередь, дистанционное обучение позволяет компаниям более эффективно реализовывать программы непрерывного образования, что чрезвычайно актуально для быстроразвивающейся цифровой экономики. Сетевые возможности наполнения корпоративной IT-системы обучающими программами, иллюстративными материалами, тренажерами, симуляторами, базами знаний превращают традиционный комплекс обучающих программ компании в информационную экспертную среду.

Трансформируется в цифровой экономике и *дизайнерское мышление*, которое есть процесс накопления знаний, полученных от каждого сотрудника компании и доступ к этим знаниям всех участников проекта. Основное внимание руководителей компании сосредоточено на профессиональном поведении сотрудников и их опыте решения производственных задач. Цель таких отношений между руководством и сотрудниками – максимально эффективно использовать интеллектуальный потенциал каждого работающего в компании. Основу дизайнерского мышления составляет поведенческая экономика.

Система управления кадрами в новых условиях должна стать частью операционной модели компании, отвечая за командообразование, выявление и развитие лидеров в рабочих коллективах, организацию сети экспертов, работу по внедрению принципов поведенческой экономики, формирование в компании современной организационной культуры, внедрение в деятельность кадровых подразделений мобильных приложений и цифровых платформ.

Вместе с тем, цифровизация обостряет ряд проблем: усиливает структурную безработицу, текучесть кадров, снижает ответственность работодателя перед работниками, создает социально-экономическую напряженность в обществе и пр.

Таким образом, в условиях формирования цифровой экономики, эволюции социально-трудовых отношений существенно меняется роль современного менеджера, которому необходимо учитывать как положительные, так и отрицательные последствия формирования цифровой экономики в России. Ему приходится принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, внедрения новых технологий, безлюдного производства, виртуальной занятости.

Список литературы

Постановление Правительства РФ от 17 августа 2017 г. № 978 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам подготовки управленческих кадров».

Программа «Цифровая экономика РФ», утвержденная от 28.07.2017 г. № 1632-р. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bazanra.ru/pravitelstvo-rf-rasporiazhenie-n1632-r-ot28072017-h3055278/> (Дата обращения: 14.11.2019 г.).

Баранова И.А., Путилов А.В. Роль высшей школы в формировании и развитии человеческого капитала // *Modern Economy Success*. 2018. № 1. С. 4–8.

Гадасина Л.В., Пивень Г.И. Цифровизация – угроза или возможность развития для менеджмента? // *Вопросы инновационной экономики*. 2018. Т. 8. № 4. С. 565–574.

Евтеева Е.В. Использование информационных технологий в системе управления предприятия // *Вестн. Волж. ун-та им. В. Н. Татищева*. 2015. № 2 (24). С. 19–25.

Ильина И.А., Путилов А.В., Баранова И.А. Аналитические подходы к выбору инструментария для формирования систем управления знаниями // *Инновации*. 2016. № 4 (210). С. 14–20.

Ишков А.А. Информационные ресурсы предприятия как фактор конкурентного преимущества в условиях российской экономики // *Вестн. науки Сибири*. 2013. № 4 (10). С. 188–192.

Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика / под ред. д.э.н. О.С. Резниковой. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2018. 296 с.

Немцев А.Д., Глухова Л.В. Концепция стандартизации деятельности менеджеров в условиях цифровой экономики // *Вестн. Волж. ун-та им. В.Н. Татищева*. 2018. Т. 2. № 1. С. 165–175.

Нестик Т. Психологические аспекты корпоративного форсайта // *Форсайт*. 2018. Т. 12, № 2. С. 78–90.

Семиколонова Н.Г., Козьева И.А. Кадровая политика как приоритетное направление общей стратегии организации // *Дельта науки*. 2018, №1. С. 18–19. ISSN 2414-9098.

Сидунова Г.И. Альтернативные варианты развития HR-служб в системе форсайт-менеджмента // *Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики*. 2015. № 6. С. 240–244.

Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. М: Эксмо, 2017. 368 с.

Теория менеджмента / Семенов А.К., Набоков В.И. М.: Дашков и К, 2017. 492 с. ISBN 978-5-394-01413-0

Тихомиров А.Ф., Арфае А.В. Формирование и развитие интеллектуального капитала в системе управления человеческими ресурсами компании // *Вестн. Забайкал. гос. ун-та*. 2017. Т. 23. № 10. С. 111–119.

Шумаева Е.А., Алистратова Д.О. Роль IT-менеджмента в осуществлении организационных изменений в условиях цифровой экономики // *Современная мировая экономика: вызовы и реальность: Материалы I-й Республиканской научно-практической конференции*; отв. ред. Я.В. Хоменко. 2018. С. 176–179.

Gillian T. *The Silo Effect: The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers*. New York: Simon & Schuster, 2015.

The new organization: Different by design. Deloitte University Press, 2016.

MANAGERIAL WORK AND THE ROLE OF MANAGERS IN RUSSIA'S DIGITAL ECONOMY

Marina V. Artamonova
Ph.D., Associate Professor
Lomonosov Moscow State University,
Faculty of Economics
(Moscow, Russia)

Abstract

In this article managerial work is considered and its main objectives in the conditions of digital economy in Russia are defined, changes in area of responsibility of management and also a role of HR services in the system of Foresight-management are revealed, types of alternative development strategies of HR services are allocated, problems and methods of management training in the conditions of digital economy in Russia are considered, digital competences of managers at the different levels of development are analysed, the main trends of development of the human capital in the conditions of digital economy are characterized.

Key words: digital economy, managerial work, Foresight-management, management training, digital competences.

JEL codes: J 210, J 230, J 290.