

Дата поступления рукописи в редакцию: 15.01.2026 г.
Дата принятия рукописи в печать: 16.02.2026 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2026-1-591-596

ВЕРБИЦКАЯ Наталья Олеговна,
доктор педагогических наук,
профессор Кафедры экономики труда и управления персоналом
Уральского государственного экономического университета,
e-mail: n.o.verbitskaya@usue.ru

КОНОВ Алексей Александрович,
доктор исторических наук,
доцент Кафедры управления в социальных и
экономических системах, философия и история,
Уральский государственный университет путей сообщения,
e-mail: alek.konov2012@yandex.ru

ВЕРБИЦКАЯ Татьяна Владимировна,
кандидат политических наук,
преподаватель кафедры политологии
Уральского федерального университета,
e-mail: aquitania-17@yandex.com

ГИБКИЙ ПОДХОД К РЕГУЛИРОВАНИЮ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ОСНОВА ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация. Актуальность совершенствования трудового законодательства в отношении учета особенностей применения цифровых технологий обусловлена возможностью использования данных технологий в качестве ресурса сбережения кадров и одновременно защиты технологического суверенитета страны. При проведении исследования авторы опирались на комплекс методов на основе синергетического подхода, позволяющего сочетать научные инструменты разных научных областей, включая экономику, право и информационные технологии, а также на теорию систем, для того, чтобы охарактеризовать значение цифровых технологий в качестве инструмента обеспечения национальной кадровой безопасности. Установлено, что цифровые технологии позволяют сокращать трудовые затраты работников на выполнение рутинных задач, и содействуют эффективности выполнения профессиональных проблем в более сжатые сроки. Определено, что введение системы поощрений работников за выполнение одних и тех же рабочих процессов быстрее будет содействовать сбережению кадров, защиты работников от переутомления. Выявлено, что поступательное, постоянное интегрирование цифровых технологий в области труда и занятий, вплоть до введения унифицированных цифровых платформ, опосредующих трудовые и иные связанные с ними отношения (включая профессиональную подготовку), является основой для обеспечения национального кадрового суверенитета и достижения Россией лидирующих позиций в мире по вопросам технологического развития области труда и занятий. В результате проведения исследования авторы приходят к выводу о целесообразности дополнения трудового законодательства нормами, посвященными гибриднему режиму труда в качестве средства снижения трудозатрат работников, что является ресурсом сохранения национальной кадровой безопасности в перспективе ее развития.

Ключевые слова: выполнение профессиональных задач, режим труда, сокращение рабочего времени, эффективность работы, ресурсы кадрового сбережения, кадровый суверенитет, унифицированные цифровые платформы.

VERBITSKAYA Natalya Olegovna,
Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor at the Department of Labor Economics
and Human Resource Management,
Ural State University of Economics

KONOV Aleksey Alexandrovich,
Doctor of Historical Sciences,
Associate Professor at the Department of Management
in Social and Economic Systems, Philosophy and History,
Ural State University of Railway Transport

VERBITSKAYA Tatyana Vladimirovna,
Candidate of Political Sciences,
Lecturer at the Department of Political Science,
Ural Federal University

FLEXIBLE APPROACH TO REGULATING LABOR RELATIONS THROUGH THE USE OF MODERN DIGITAL TECHNOLOGIES AS THE BASIS FOR ENSURING NATIONAL HUMAN RESOURCE SECURITY

Annotation. *The relevance of improving labor legislation regarding the specifics of using digital technologies stems from the potential of these technologies to serve as a resource for retaining personnel while simultaneously protecting the country's technological sovereignty. In conducting the study, the authors relied on a set of methods based on a synergistic approach, which allows combining scientific tools from various fields—including economics, law, and information technology—as well as on systems theory, in order to characterize the significance of digital technologies as a tool for ensuring national human resource security. It has been established that digital technologies help reduce employees' labor input in performing routine tasks and contribute to more efficient resolution of professional challenges within shorter timeframes. It has been determined that introducing a system of incentives for employees who complete the same work processes more quickly will help retain personnel and protect workers from fatigue. The study reveals that the gradual, continuous integration of digital technologies into the sphere of labor and employment—including the introduction of unified digital platforms mediating labor relations and related matters (such as professional training)—forms the foundation for ensuring national human resource sovereignty and enabling Russia to achieve leading global positions in the technological development of labor and employment. As a result of the study, the authors conclude that it is advisable to supplement labor legislation with norms addressing hybrid work arrangements as a means of reducing employees' labor input, which constitutes a resource for preserving national human resource security in the long term.*

Key words: *performance of professional tasks, work arrangements, reduction of working hours, work efficiency, personnel retention resources, human resource sovereignty, unified digital platforms.*

Введение

Цифровые технологии давно уже стали привычным инструментом работников, и выполнение профессиональных задач с применением указанных технологий является распространенной практикой трудовых отношений, что обуславливает значимость дополнения трудового законодательства правовыми нормами, учитывающими данную практику в отношении улучшения условий труда работников, таких, как сокращение рабочего времени, поощрения за стремление к повышению эффективности труда. Такое совершенствование норм трудового законодательства будет способ-

ствовать поддержанию национальной кадровой безопасности в отношении защиты работников от переутомления и одновременно содействовать защите технологического суверенитета в отношении адаптации имеющихся цифровых технологий под нужды разных профессиональных задач.

Цель исследования состоит в представлении целостной картины относительно функций, значения и перспектив применения цифровых технологий в качестве инструмента обеспечения национальной кадровой безопасности.

Методологическую базу исследования составляет концепция от «кадров для экономики»

к «экономике для кадров будущего», изложенная в национальном проекте «Кадры», запущенном с 1 января 2025 г. и делающая акцент на необходимость преодоления разрыва между запросами экономики и возможностями системы образования. Проект нацелен на подготовку специалистов, которые готовы эффективно работать в условиях стремительной цифровизации всех отраслей.

Авторы опираются на теорию систем при характеристике внутреннего строения национальной кадровой безопасности, средств ее обеспечения и значения цифровых технологий в качестве инструмента ее обеспечения. Телеологическое толкование правовых норм, посвященных полномочиям Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, а также Трудового кодекса Российской Федерации позволило сформулировать предложения о дополнении действующего законодательства в отношении применения цифровых технологий в области труда и занятий. Структурно-функциональный анализ позволил определить цифровые технологии в качестве средства укрепления национального кадрового суверенитета России, основы достижения Россией лидирующих позиций в мире по вопросам технологического развития в области труда и занятий.

Содержание и структура национальной кадровой безопасности

Национальную кадровую безопасность можно определить, как состояние защищенности трудовых ресурсов от внешних и внутренних угроз, включая безработицу, невостребованность, недостаточную квалификацию по итогам полученного образования для занятия профессиональной деятельностью, соответствующей профилю полученного образования. Национальная кадровая безопасность является составной частью человеческой безопасности – состояния защищенности личности от внутренних и внешних угроз, не позволяющих обеспечить возможность нормальной жизни человека, удовлетворение его потребностей. В свою очередь, человеческая безопасность является составной частью национальной безопасности, понимаемой, как состояние защищенности от внутренних и внешних угроз (в первую очередь, сопряженных с применением силы) суверенитета народа.

Отметим, что вопросы понятия национальной кадровой безопасности, ее внутреннего строения постоянно находятся в поле зрения ученых: И. В. Мешковой [1, с. 910], Д. А. Шмелевой, Л. П.

Федоровой [2, с. 119]. В соответствии с позицией А. Г. Кузьменко, «кадровая политика является фактором обеспечения национальной безопасности в отношении способности отвечать потребностям государства в части квалифицированных специалистов, способных эффективно решать поставленные перед ними задачи» [3, с. 56]. А. А. Камалов обоснованно указывает, что «национальная кадровая безопасность страны представляет собой положение человеческого потенциала, при котором он надежно защищен от рисков и угроз извне. Кроме того, он представляет все кадровые ресурсы для достижения стратегических государственных целей» [4, с. 44]. Следует согласиться с Ш. З. Мехдиевым в том, что к числу элементов национальной кадровой безопасности можно отнести: активное вовлечение кадров в мировой образовательный процесс; вопросы системного развития человеческого капитала, создания среды, благоприятной для развития человека; разработку и реализацию комплексного подхода к совершенствованию кадровой политики, позволяющей расширить кадровые возможности России [5, с. 60].

Национальная кадровая безопасность представляет собой систему, составными элементами которой являются властные и невластные субъекты, инструменты и ресурсы защиты. Властные субъекты – органы государственной власти, должностные лица, в компетенцию которых входит обеспечение нормального функционирования рынка труда. Специальными полномочиями в указанной области обладает Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, к числу полномочий которого в области безопасности труда относится [10]: установление общих требований к безопасности рабочего места (п. 5.2.18(1) Положения о Минтруде); формы (способы) и рекомендации по размещению работодателем информационных материалов в целях информирования работников об их трудовых правах, включая право на безопасные условия и охрану труда, а также примерный перечень таких информационных материалов (п. 5.2.19(1) Положения о Минтруде); информирование граждан и работодателей о положении на рынке труда в Российской Федерации, правах и гарантиях граждан в сфере занятости населения и защиты их от безработицы (п. 5.6.25 Положения о Минтруде). Кроме того, Минтруд во взаимодействии с Министерством образования и науки Российской Федерации, Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и РАН вместе с ведущими корпорациями (в т.ч. госкомпаниями) обеспечивают формирование прогнозных карт относительно темпов интеграции

цифровых технологий в разные области труда и занятий на 5–15 лет (исходя из особенностей области, степени её готовности к постоянной интеграции цифровых технологий). Эти карты являются ориентиром для предприятий при принятии решения об использовании во всём большем объеме цифровых технологий.

Невластные субъекты – работодатели и работники, получающие режим защиты от угроз нарушения нормального порядка функционирования рынка труда.

Инструменты – средства, позволяющие властным субъектам предупреждать, устранять угрозы национальной кадровой безопасности и восстанавливать порядок на рынке труда. Можно выделить следующие инструменты защиты: технические (цифровые технологии в качестве средств оптимизации трудовых процессов, цифровизации документооборота, аналитики данных и подготовки кадров, и компьютерная техника в целом, средства мониторинга состояния рынка труда), информационно-аналитические (сбор и анализ данных о состоянии рынка труда, прогнозирование перспектив его развития), научно-образовательные (научные центры, осуществляющие мониторинг состояния рынка труда и перспектив его развития, образовательные центры, позволяющие осуществлять профессиональную подготовку и повышение квалификации).

От адаптации к опережению: единые цифровые платформы как основа обеспечения кадрового суверенитета в контексте национальной безопасности

В отношении цифровых технологий как инструментов обеспечения национальной кадровой безопасности отметим, что в настоящее время они становятся неотъемлемой частью не только трудовых, но и иных, непосредственно связанных с трудовыми, отношений, включая профессиональную подготовку и повышение квалификации. Благодаря цифровым технологиям можно обеспечить, чтобы не только рынок труда учитывал современные тренды в указанной области, но и достичь того, чтобы специалисты, постоянно совершенствующие свои компетенции в отношении работы с цифровыми технологиями, сами стали влиять на развитие рынка труда, появление новых профессий. Важную роль в этом процессе сыграет постепенное введение унифицированных цифровых платформ, позволяющих решать все ключевые вопросы трудовых и иных профессиональных отношений, начиная от получения образования, решения поставленных перед работниками задач, и заканчивая коммуникацией с коллегами.

Для введения и достижения все большей интеграции подобных цифровых платформ на предприятиях необходимо обеспечить их заинтересованность в указанном процессе в виде ряда стимулов, таких, как:

- Гранты и налоговые льготы за разработку курсов по профессиям из «дорожной карты будущего»;
- Введение коэффициента при оценке эффективности применения платформы на предприятии, учитывающего долю «опережающих» программ, направленных на укрепление технологического суверенитета России, обеспечение лидирующих позиций России в мире по технологическому развитию. Применение таких «опережающих» программ должно позволить получить верифицированный цифровой след для портфолио будущего профессионала от участия в проектах потенциального работодателя в процессе получения им образования.
- Обеспечения партнерства с научными институтами (Росатом, Сколтех, Курчатовский институт и т.д.) для создания контента на стыке науки и практики.

Какой результат можно ожидать от интеграции унифицированных цифровых платформ в область труда и занятий?

- применение гибких digital-форматов, сочетающих решение профессиональных задач с углубленной фундаментальной подготовкой (математика, теория систем). Профессионал будущего — не просто пользователь инструментов, а их создатель.
- симуляторы и цифровые двойники: в рамках таких платформ акцент должен быть сделан на создании профессиональных и образовательных сред, моделирующих реальные задачи будущего (управление сложными сетевыми системами, проектирование в виртуальной реальности).
- этика, безопасность: обязательные модули по кибербезопасности, этике искусственного интеллекта.

Ресурсы защиты – материальные и нематериальные блага, необходимые для обеспечения защиты невластных субъектов от угроз потрясений на рынке труда.

Отметим, что роль и значение цифровых технологий как инструмента трудовых отношений изучается учеными М. А. Демешко, О. В. Шпиговой [6, с. 132], Н. В. Летовой [7, с. 54]. П. А. Романова, В. М. Сайфутдинова обоснованно полагают, что «цифровизация труда подчеркивает важность достижения баланса между технологическими достижениями и защитой прав работников, под-

черкивается необходимость постоянной адаптации трудового законодательства для удовлетворения меняющихся требований цифровой эпохи» [8, с. 1229]. Е. И. Луговской справедливо отмечает, что «появление технологий и глобализация позволили компаниям внедрить модели удаленной работы. Эта система поощряет гибкий рабочий процесс, который дает сотрудникам автономию и контроль. Возможность работать удаленно также является преимуществом» [9, с. 32]. Однако отсутствовало комплексное исследование относительно возможности применения цифровых технологий в качестве ресурса для сокращения рабочего времени в случае досрочного выполнения работником поставленных перед ним задач и введения гибридного (очно-дистанционного) режима работы.

Проблемы правового регулирования применения цифровых технологий в области труда и занятий

В Трудовом кодексе Российской Федерации не содержится правовое регулирование вопросов использования цифровых технологий в трудовых отношениях как средства, позволяющего ввести гибридный (очно-дистанционный) формат работы или сокращения рабочего времени в случае, если работник выполняет поставленные перед ним задачи в более сжатые сроки на основе использования современных технологий. Глава 49.1 Трудового кодекса Российской Федерации содержит положения, касающиеся особенностей регулирования труда дистанционного работника. В ст. 312.4 Трудового кодекса Российской Федерации установлено, что режим рабочего времени дистанционного работника устанавливается таким работником по своему усмотрению, если иное не предусмотрено локальными актами и трудовым договором. В соответствии со ст. 312.5 Трудового кодекса Российской Федерации выполнение работником трудовой функции дистанционно не может являться основанием для снижения ему заработной платы.

Изложенное обуславливает целесообразность дополнения главы 49.1 Трудового кодекса Российской Федерации нормами относительно гибридного режима работы и возможности сокращения рабочего времени при досрочном выполнении работником поставленных задач. Гибридный режим работы – выполнение трудовых функций работником в дистанционном формате и на согласованном работником и работодателем рабочем месте с учетом соглашения сторон и исходя из особенностей порученной работнику трудовой функции в обусловленный трудовым договором промежуток времени. С учетом характера выпол-

няемых работником трудовой функции возможно сокращение времени рабочего дня работника с сохранением заработной платы в полном объеме и/или наделение его дополнительными задачами на условиях совмещения по согласованию сторон.

Выводы

Современные цифровые технологии являются действенным ресурсом кадрового сбережения в том, что позволяют решать рабочие задачи в автоматизированном формате, предлагать разные алгоритмы решений сложных проблем, и поощрение их применения работниками в виде предоставления возможности сокращенного рабочего дня, гибридного (очно-дистанционного) формата работы представляется действенным инструментом обеспечения национальной кадровой безопасности. Осуществляется защита работников от переутомления, профессионального выгорания в том, что работники будут заинтересованы в оптимизации и достижении эффективности своего труда. Одновременно создаются условия для поддержания и технологического суверенитета страны – имеющиеся цифровые технологии совершенствуются в том, что адаптируются под решение разных профессиональных задач и возникает возможность создания автоматизированного рабочего места нового формата. Изложенное обуславливает актуальность внесения дополнений в главу 49.1 Трудового кодекса Российской Федерации в части установления гибридного режима работы и условий сокращения рабочего времени при выполнении рабочих задач в более короткие сроки.

Обеспечение кадровой безопасности на долгосрочную перспективу является важным ресурсом укрепления национального кадрового суверенитета России, позволяет ей не только гибко реагировать на современные тренды в области труда и занятий, включая профессиональную подготовку и повышение квалификации, но и быть страной, создающей тренды в указанной области. Постоянный и всё более масштабный процесс интеграции цифровых технологий как в трудовые, так и иные отношения, непосредственно связанные с трудовыми (профессиональная подготовка, повышение квалификации, наём работников, выполнение ими трудовых функций), вплоть до введения специальных унифицированных цифровых платформ для обучения, взаимодействия с работодателем и коллегами, решения профессиональных задач, является основой для дальнейшего укрепления кадрового суверенитета России и занятия ею лидирующих позиций в мире в указанной области.

Список литературы:

- [1] Мешкова И. В. Кадровая безопасность в системе национальной безопасности России // Миссия конфессий. 2021. Т. 10. № 8 (57). С. 907–913.
- [2] Шмелева Д. А., Федорова Л. П. Теоретические основы экономической и социальной безопасности организации // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 2 (40). С. 117–125.
- [3] Кузьменко А. Г. Особенности правового регулирования кадровой политики в контексте обеспечения национальной безопасности России // Либерально-демократические ценности. 2025. Т. 9. № 1. С. 55–59.
- [4] Камалов А. А. Национальная кадровая безопасность // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 9 (127). С. 43–47.
- [5] Мехдиев Ш. З. Государственная кадровая политика и национальная безопасность страны // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 11 (107). С. 56–61.
- [6] Демешко М. А., Шпигова О. В. Трудовые отношения: вектор на цифровизацию // Вестник Академии. 2023. № 1. С. 131–141.
- [7] Летова Н. В. Правовой статус ученого в современных цифровых реалиях // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. 2020. № 3 (25). С. 50–55.
- [8] Романова П. А., Сайфутдинова В. М. Цифровые технологии в трудовых отношениях // Аллея науки. 2023. Т. 1. № 6 (81). С. 1225–1229.
- [9] Луговской Е. И. Анализ существующих моделей управления в организациях, использующих цифровые технологии // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 3. С. 29–36.
- [10] Положение о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации, утв. Постановлением Правительства РФ от 19.06.2012 № 610 «Об утверждении Положения о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2012. № 26. Ст. 3528.

References:

- [1] Meshkova I.V. Personnel security in the national security system of Russia//Mission of confessions. 2021. T. 10. № 8 (57). S. 907-913.
- [2] Shmeleva D.A., Fedorova L.P. Theoretical foundations of the economic and social security of the organization//Bulletin of the Russian University of Cooperation. 2020. № 2 (40). S. 117-125.
- [3] Kuzmenko A. G. Features of the legal regulation of personnel policy in the context of ensuring the national security of Russia//Liberal democratic values. 2025. VOL. 9. № 1. S. 55-59.
- [4] Kamalov A. A. National personnel security//Economics and business: theory and practice. 2025. № 9 (127). S. 43-47.
- [5] Mehdiyev Sh. Z. State personnel policy and national security of the country//Economy and management: problems, solutions. 2020. VOL. 3. № 11 (107). S. 56-61.
- [6] Demeshko M.A., Shpigova O.V. Labor relations: vector for digitalization//Bulletin of the Academy. 2023. № 1. S. 131-141.
- [7] Letova N.V. Legal status of a scientist in modern digital realities//Bulletin of Moscow University named after S.Yu. Witte. Series 2: Legal Sciences. 2020. № 3 (25). S. 50-55.
- [8] Romanova P. A., Sayfutdinova V. M. Digital technologies in labor relations//Alley of Science. 2023. VOL. 1. № 6 (81). S. 1225-1229.
- [9] Lugovskaya E.I. Analysis of existing management models in organizations using digital technologies//Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2024. VOL. 23. № 3. S. 29-36.
- [10] Regulation on the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, approved by Decree of the Government of the Russian Federation of 19.06.2012 No. 610 "On approval of the Regulation on the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation" //Collection of legislation of the Russian Federation. 2012. № 26. Art. 3528.

