

## ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



*Научная статья*

DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2025-4-152-170

### УМНОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО И РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ: ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

**Чэнь Х.**

МГУ-ППИ, Шэньчжэнь, КНР  
735265556@qq.com

**Андрюшина Е.В.**

МГУ-ППИ, Шэньчжэнь, КНР; Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова; Москва, Российская Федерация  
eugenie80@mail.ru

**Аннотация.** На фоне того, что цифровая экономика становится ключевым фактором глобального экономического роста, инновационные методы управления талантами, применяемые современными государствами, имеют решающее значение для повышения конкурентоспособности национального человеческого капитала. За последнее десятилетие Китай внедрил уникальные беспрецедентные инструменты цифрового/умного правительства, обеспечивающие высокие результаты в развитии национальных человеческих ресурсов. В статье рассматривается, как технологические инновации и трансформация моделей цифрового управления повышают конкурентоспособность китайских специалистов и эффективность использования человеческого капитала. Теоретическая база исследования сформирована на данных актуального Доклада о человеческом капитале Китая за 2024 г., а также на материалах китайских экспертов и практиков в сфере цифровизации государственного управления Китайской Народной Республики. В статье показана эволюция интеллектуального управления кадрами под руководством китайского Правительства,

---

© Чэнь Х., Андрюшина Е.В., 2025

выявлены специфика предпринятых мер (создание цифровых кадровых резервов, подбор персонала с использованием искусственного интеллекта, персонализированных систем обучения, оценки их влияния), описаны движущие силы, достижения и проблемы в сфере деятельности умного правительства в использовании цифровых технологий развития национального человеческого капитала. Авторы делают вывод, что интеграция передовых технологий, таких как искусственный интеллект и большие данные в обновленную систему цифрового управления, коренным образом меняет методы выявления, распределения, развития и удержания талантливых кадров в управленческих структурах. В исследовании предложены практические рекомендации внедрения китайского опыта в глобальный дискурс по управлению человеческими ресурсами в государственном секторе в цифровую эпоху.

**Ключевые слова:** умное правительство, управление талантами, цифровая экономика, человеческий капитал, китайский опыт развития национального человеческого капитала.

**Для цитирования:** Чэнь Х., Андриюшина Е.В. Умное правительство и развитие талантов: повышение конкурентоспособности и эффективности человеческого капитала в условиях цифровой трансформации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 4. С. 152–170.

**Дата поступления в редакцию:** 05.10.2025

## SMART GOVERNMENT AND TALENT DEVELOPMENT: ENHANCING THE COMPETITIVENESS AND EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION

**Chen H.**

MSU-BIT in Shenzhen, China  
735265556@qq.com

**Andryushina E.V.**

MSU-BIT in Shenzhen, China; Lomonosov Moscow State University;  
Moscow, Russian Federation  
eugenie80@mail.ru

**Abstract.** Against the background of the fact that the digital economy is becoming a key factor in global economic growth, innovative talent management methods used by modern states are crucial for increasing the competitiveness of

national human capital. Over the past decade, China has implemented unique and unprecedented digital/smart government tools, which have produced significant positive results in the development of national human resources. The article examines how technological innovations and the transformation of digital management models increase the competitiveness of Chinese specialists and the efficiency of using human capital. The theoretical basis of the study was the results of the data from the current Report on China's Human Capital for 2024, as well as materials from Chinese experts and practitioners in the field of digitalization of public administration in China. Based on a study of the evolution of intelligent talent management under the leadership of the Chinese Government, summarizing and identifying the specifics of current measures such as the creation of digital talent reserves, recruitment using artificial intelligence and personalized learning systems, and assessing their impact, the article describes the driving forces, achievements and remaining challenges in the field of smart government and the use of digital technologies. development of national human capital. The authors conclude that the integration of advanced technologies such as artificial intelligence and big data into the updated digital management system is fundamentally changing the methods of identifying, distributing, developing and retaining talent. Finally, the study describes trends and offers practical recommendations aimed at introducing a structured "Chinese experience" into the global discourse on human resource management in the public sector in the digital age.

**Key words:** Smart Government, Talent Management, Digital Economy, Human Capital, Chinese Experience.

**For citation:** *Chen H., Andryushina E.V. Smart Government and Talent Development: Improving the Competitiveness and Efficiency of Human Capital in the Context of Digital Transformation // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2025. Vol. 22. № 4. P. 152–170.*

**Received:** 05.10.2025

## **Введение**

Мировая экономика переживает глубокие преобразования, обусловленные стремительным развитием цифровых технологий, таких как большие данные, искусственный интеллект (ИИ) и облачные вычисления. В эту новую эпоху цифровая экономика стала ключевой движущей силой инноваций и устойчивого экономического роста. Страны по всему миру активно разрабатывают и реализуют национальные стратегии, направленные на использование потенциала цифровой экономики. Являясь второй по величине экономикой в мире, Китай решительно позиционирует развитие своей цифровой экономики в качестве национального стратегического

приоритета, являющегося неотъемлемой частью его более широких целей модернизации и обновления государства и общества.

Переход к цифровым технологиям является важнейшим фактором, определяющим конкурентные преимущества в наукоёмкий век. Качество, структура и распределение кадрового резерва в стране все чаще признаются в качестве основных факторов, определяющих конкурентные преимущества как внутри страны, так и на внешних рынках труда. Китайское правительство постоянно подчеркивает первостепенную значимость талантов, реализуя комплексную национальную стратегию по подбору кадров, направленную на создание высококачественной, инновационной рабочей силы. В Докладе о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г.<sup>1</sup> предоставлены важнейшие данные об эволюции, накопленном опыте и региональном распределении человеческого капитала, свидетельствующие о значимости полученных результатов. Однако в нем также показаны нерешенные проблемы, в том числе значительное несоответствие квалификации сотрудников, структурные дисбалансы и региональные различия, которые могут помешать переходу страны к цифровым технологиям.

Способом решения этих проблем становится эволюция парадигмы государственного управления от традиционного электронного правительства к «умному правительству» и «цифровому государству», что отражает достижение Целей устойчивого развития ООН. При этом в отчетах ООН по развитию электронного правительства понятия «электронное государство» и «цифровое государство» используются как тождественные, в научно-теоретическом же дискурсе данные термины отличаются и отражают эволюцию развития системы государственного управления от простого внедрения телекоммуникационных средств в работу государственных служащих, создание электронного взаимодействия между всеми участниками государственного управления (G-to-G, G-to-E) и гражданами (G-to-C), бизнесом (G-to-B), до полного перехода в совершенно иное качество существования государства и аппарата управления<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Центр исследований человеческого капитала и экономики труда Центрального финансово-экономического университета. Отчет о развитии человеческого капитала в Китае. Пекин: Центральный Университет Финансов и Экономики, 2024. [Электронный ресурс] URL: [https://humancapital.cufe.edu.cn/r1zbxiangmu/zgr1zbxsm2024/zgr1zbxsgfl\\_zw\\_.htm](https://humancapital.cufe.edu.cn/r1zbxiangmu/zgr1zbxsm2024/zgr1zbxsgfl_zw_.htm) (дата обращения: 29.10.2025).

<sup>2</sup> Digital Government for Development // World Bank. 2023. [Электронный ресурс] URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/digital-governmentfor-development> (дата обращения: 28.10.2025).

Используя новое поколение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), «умное правительство» стремится повысить эффективность, оперативность реагирования и интеллектуальность государственных служб и процесса принятия решений в целом. В этих рамках управление талантами, охватывающее весь жизненный цикл найма, внедрения, развития, оценки и удержания персонала, стало ключевой областью инноваций. Интеграция аналитики, основанной на искусственном интеллекте, централизованных цифровых платформах для поиска талантов и персонализированных систем обучения представляет значительный переход от пассивного бюрократического администрирования к активному, основанному на данных и интеллектуальному управлению талантами.

Целью статьи является ответ на ключевой исследовательский вопрос: каким образом технологические инновации и трансформация моделей цифрового управления повышают конкурентоспособность китайских специалистов и эффективность использования человеческого капитала в контексте цифровой экономики?

Задачи исследования:

- выявление и описание ключевых тенденций в цифровом управлении Китаем, особенно в части управления талантами;
- на основе Доклада о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г., определение трендов, достижений и критических проблем в развитии человеческого капитала современного Китая;
- исследование опыта внедрения конкретных технологических инноваций и механизмов цифрового управления для решения выделенных проблем, а также выработка авторских рекомендаций для повышения конкурентоспособности национальных кадров<sup>3</sup>.

Проведенное исследование имеет как теоретическое, так и практическое значение. Теоретически оно вносит вклад в развитие таких областей, как цифровое управление и «умное правительство» на основе китайских практик, предоставляя систематический анализ их применения в конкретной области управления национальными талантами. Материал статьи обогащает общую теорию человеческого капитала, поясняя, как цифровые технологии меняют его измерение, развитие и использование в государственном

---

<sup>3</sup> Becker G.S. Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press, 1994. 416 p.

секторе. Кроме того, предложен структурированный современный «китайский кейс» для международных сравнительных исследований. На практике полученные результаты могут послужить ценным руководством для политиков и правительственных учреждений в Китае и других странах, стремящихся модернизировать свои системы государственного кадрового обеспечения в цифровую эпоху. Выявляя успешные практики, поддающиеся измерению, последствия и проблемы, это исследование призвано помочь в разработке более эффективной политики в области привлечения талантливых кадров.

### **Обзор литературы и теоретические основания исследования**

Первоначально сформулированная Беккером (1964) и Шульцем<sup>4</sup> (1961) *теория человеческого капитала* утверждает, что знания, навыки, компетентность и здоровье, воплощенные в людях, представляют собой особую форму капитала. Инвестиции в этот капитал (например, в образование, профессиональную подготовку и здравоохранение) приносят значительную экономическую отдачу как отдельным людям, так и обществу в целом в виде повышения производительности труда, инноваций и экономического роста. Эта теория имеет основополагающее значение для понимания мотивации китайского правительства вкладывать значительные средства в национальные стратегии развития талантов. Доклад о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г. реализует эту теорию на практике, учитывая запасы и потоки человеческого капитала КНР, обеспечивая количественную основу для анализа инициатив правительства, направленных на максимизацию отдачи от национальных инвестиций в людей за счет оптимизации, распределения, использования и непрерывного развития человеческого капитала<sup>5</sup>.

*Теория цифрового управления* как вторая теоретическая основа представленного исследования выходит за рамки технических аспектов электронного правительства и исследует, как ИКТ коренным образом преобразуют структуры, процессы и взаимо-

---

<sup>4</sup> Schultz T.W. Investment in human capital // The American Economic Review. 1961. № 51(1). P. 1–17.

<sup>5</sup> Wang C., Zhang Ch. Stage characteristics and future trends of human capital development in China // Social Science in Chinese Colleges and Universities. 2021. № 3. P. 144.

отношения в сфере управления<sup>6</sup>. Концепт цифрового правительства предполагает переход от закрытых бюрократических иерархий к открытым сетевым моделям государственного управления, основанным на данных. Ключевым принципом является трансфер ориентированности на данные и алгоритмическое управление, при котором политические и операционные решения все чаще принимаются на основе анализа данных в режиме реального времени и автоматизированных систем, а не только на основе традиций, иерархии или интуиции<sup>7</sup>. Эта теория дает необходимую основу для анализа трансформации практики управления талантами в Китае и помогает объяснить, как правительство использует цифровые платформы и искусственный интеллект не только для автоматизации существующих кадровых процессов, но и для фундаментальной перестройки методов выявления, управления и обслуживания талантов, создавая тем самым более гибкую, отзывчивую и эффективную систему управления в XXI в.

Цифровая экономика — экономическая система, характеризующаяся повсеместным использованием цифровых технологий, в частности Интернета, облачных вычислений, больших объемов данных и искусственного интеллекта, для повышения эффективности экономической деятельности, преодолевая ограничения традиционного сектора информационных технологий (ИТ), используя экономические результаты, получаемые от цифровых технологий, применяемых в различных отраслях<sup>8</sup>. В китайском контексте технологии цифровой экономики становятся стратегическим национальным приоритетом, направленным на стимулирование инноваций, оптимизацию распределения ресурсов и внедрение новых моделей экономического роста за счет глубокой интеграции цифровой и реальной экономики.

В отличие от электронного правительства (которое в первую очередь ориентировано на предоставление услуг онлайн), «умное правительство» представляет более продвинутую парадигму

---

<sup>6</sup> *Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J.* New public management is dead-long live digital-era governance // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. № 16(3). P. 467–494.

<sup>7</sup> *Mayer-Schönberger V., Cukier K.* Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2013.

<sup>8</sup> *Bukht R., Heeks R.* Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Development Informatics working paper series // *International Organisations Research Journal*. 2018. № 13(2). P. 157. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07 (дата обращения: 28.10.2025).

управления, которое определяется как правительство, использующее передовые ИКТ, в частности Интернет вещей (ИОТ), аналитику больших данных и искусственный интеллект, для обеспечения интеллектуального, проактивного, ориентированного на интересы граждан предоставления государственных услуг и принятия решений<sup>9</sup>. Суть «умного правительства» заключается в фундаментальном переходе от простой автоматизации процессов к управлению, основанному на данных, что способствует прогнозной аналитике, персонализированным услугам и моделям совместного управления с участием граждан, предприятий и других заинтересованных сторон.

### **Значение и характеристики «умного управления талантами»**

Традиционно под управлением талантами понимается процесс привлечения, идентификации, развития, вовлечения, удержания и расстановки кадров, которые представляют особую ценность для организации. В рамках проведенного исследования мы определяем интеллектуальное управление талантами как применение принципов и технологий «умного правительства» ко всему жизненному циклу управления талантами посредством использования интегрированных платформ обработки данных, искусственного интеллекта и прогнозной аналитики. В этом случае процессы управления талантами, такие как стратегическое прогнозирование спроса, целевой набор персонала, динамическая оценка персональных навыков, индивидуальное развитие карьеры, моделирование политики найма, становятся стратегически обоснованными требованиями, более эффективными и справедливыми<sup>10</sup>. Ключевыми характеристиками новой политики управления персоналом становятся следующие элементы:

- принятие решений на основе информации, полученной в результате крупномасштабного анализа данных;
- прогнозирование будущих потребностей в кадрах и недостатка навыков для принятия упреждающих политических мер;

---

<sup>9</sup> *Gil-Garcia J.R., Zhang J., Puron-Cid G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view // Government Information Quarterly. 2016. № 33(3). P. 528.*

<sup>10</sup> *Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. 2009. № 19(4). P. 307–310.*

- персонализация услуг, адаптация обучения, карьерного роста и государственных услуг к индивидуальным профилям талантов;
- интеграция экосистемы, создание бесперебойных потоков данных и услуг между правительством, образовательными учреждениями, промышленными предприятиями и частными лицами.

### **Развитие системы интеллектуального управления талантами в Китае**

Развитие системы интеллектуального управления талантами в Китае является поэтапным инкрементальным процессом, тесно связанным с более широким внедрением цифровых технологий в стране.

1. Начальная стадия (до 2010 г.). Начало информатизации.

На этом этапе осуществлена оцифровка основных управленческих документов. Государственные учреждения начали переводить бумажные личные дела сотрудников в цифровые базы данных, тем самым была создана основа для будущего управления, основанного на данных, хотя созданные системы были в значительной степени изолированы и использовались в основном для ведения базового учета и статистической отчетности с ограниченными аналитическими возможностями.

2. Этап разработки (2010–2020 гг.). Создание онлайн-сервисов поиска талантов.

В соответствии с национальной стратегией «Интернет плюс» на этом этапе был совершен переход к переводу государственных услуг в онлайн-режим. В сфере трудоустройства это проявилось в создании онлайн-порталов вакансий, цифровых систем подачи заявок на должности в государственном секторе и первых попытках организовать электронное обучение государственных служащих. Основное внимание уделялось повышению доступности и удобства, снижению физической нагрузки как на граждан, так и на администраторов<sup>11</sup>. Однако эти системы часто копировали существующие автономные процессы, а не перестраивали их для цифровой эпохи.

3. Этап «углубления» (2020 — настоящее время). Принятие управленческих решений на основе данных и интеллектуального

---

<sup>11</sup> Qi Z. China's Digital Government Construction History, Practical Logic and Historical Experience // Journal of Shenzhen University (Humanities and Social Sciences Edition). 2022. № 39(2) P. 17–19.

анализа, скачок от оцифровки документов к интеллектуализации управления.

С развитием технологий больших данных и искусственного интеллекта направленность практики управления персоналом смещается на прогнозирование и персонализированное управление талантами<sup>12</sup> на основе интеграции разрозненных источников данных для создания целостного представления о кадровом ландшафте. Тем самым возникает возможность использовать алгоритмы искусственного интеллекта для разработки динамичной политики управления трудовыми ресурсами, основанной на сравнении данных наличия талантов с потребностями работодателей<sup>13</sup>. Создание национального проекта выявления талантов и платформы для подбора персонала на базе искусственного интеллекта является отличительной характеристикой этого этапа. Таким образом осуществляется конвергенция технологических возможностей и трансформированной философии управления.

В целом вся эволюция системы интеллектуального управления талантами КНР направлена на улучшение человеческого капитала. Для оценки его текущего состояния обратимся к Докладу о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г., в котором представлена необходимая доказательная база. В отчете говорится как о существенном прогрессе в накоплении человеческого капитала, так и о сохраняющихся проблемах, таких как растущий разрыв между востребованными цифровыми навыками и квалификацией наличной рабочей силы, о значительных региональных различиях в распределении национального человеческого капитала. Следующие основные меры являются прямым ответом правительства на эти проблемы.

Правительство КНР все чаще использует аналитику больших данных, чтобы выйти за рамки реактивного анализа рынка труда. Используя данные из онлайн-объявлений о вакансиях, отраслевых отчетов и статистики зачисления в учебные заведения, власти теперь могут с большей точностью моделировать и прогнозировать будущие потребности в квалифицированных специалистах<sup>14</sup>. В до-

---

<sup>12</sup> *Ding Zh., Zhao Z.* Exploration of the application mode of blockchain technology in the field of vocational education // *Vocational and Technical Education*. 2023. № 44(17). P. 68–69.

<sup>13</sup> *Huang J., Zhao H.* Artificial Intelligence in Digital Government Construction: Progress, Challenges and Prospects // *E-Government*. 2024. № 3. P. 37–38.

<sup>14</sup> *Zhang Y., Liu Ch.* Research on Digital Talent Cultivation Strategy Based on Industrial Demand // *Science, Technology and Innovation Management*. 2024. № 45(4). P. 107.

кладе о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г. содержатся данные о прогнозируемом дефиците квалифицированных кадров в таких областях, как искусственный интеллект, производство полупроводников и робототехника. Этот аналитический материал позволяет политикам — представителям руководства страны и университетам — представителям научно-экспертного и академического сообщества<sup>15</sup> согласовывать учебные планы и программы профессиональной подготовки с будущими потребностями цифровой экономики, тем самым снижая структурную безработицу и несоответствие квалификации потребностям рынка. Интеллектуальные платформы для подбора персонала революционизируют методы привлечения и отбора талантов в государственном секторе. Системы на базе искусственного интеллекта используются для проверки большого количества заявок, выявляя кандидатов, чьи навыки и профили наилучшим образом соответствуют требованиям к конкретной должности<sup>16</sup>. В некоторых населенных пунктах проводится пилотное внедрение систем опроса с использованием искусственного интеллекта, которые анализируют вербальные и невербальные сигналы. Кроме того, сложные системы профилирования талантов помогают выявлять и привлекать высококвалифицированных специалистов по всему миру и внутри страны для работы в стратегических секторах экономики, предлагая персонализированные пакеты поощрений и оптимизированные административные услуги для облегчения их перемещения и интеграции<sup>17</sup>.

Понимая, что простого получения данных недостаточно, правительство использует цифровые технологии для непрерывного развития талантов. На государственной службе внедряются персонализированные онлайн-системы обучения, основанные на компетенциях, которые распространяются на более широкий круг сотрудников. Эти платформы используют искусственный интеллект для оценки пробелов в индивидуальных навыках, для рекомендации или предоставления индивидуальных учебных модулей, что впоследствии дополняется национальными кампаниями по

---

<sup>15</sup> В соответствии с архитектурой власти и управления КНР университеты являются значимым элементом основных направлений государственной политики современного Китая и входят в состав институтов управления государством по вопросам развития экономики и образовательной политики.

<sup>16</sup> *Sang Zh.* Four-step method to create a perfect talent management system // *Human Resource Methodology*. 2022. № 11. P. 7.

<sup>17</sup> *Chen H., Yang S.* Exploring the application of multimodal data fusion technology in human resource management // *Modern Management Science*. 2023. № 10. P. 112.

распространению цифровых навыков, направленных на повышение квалификации всего населения. Данные Доклада о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г. о высокой отдаче от инвестиций в передовые цифровые навыки предоставляют весомое экономическое обоснование государственных инвестиций в программу «обучения на протяжении всей жизни».

Интеллектуальное управление талантами превращается в управление интегрированной экосистемой талантов. Онлайн-платформы «единого окна» для обслуживания талантов объединяют такие функции, как запрос политики, подача заявки на субсидию, декларирование проекта и услуги по регистрации домохозяйств. Интеллектуальные системы регистрации домохозяйств на основе баллов (*hukou*) в крупных городах являются ярким примером использования данных для управления ростом городов и прозрачного привлечения необходимых специалистов<sup>18</sup>. Также предпринимаются усилия по сокращению разрозненности данных за счет межрегионального и межведомственного обмена данными о талантах, что позволяет создать более подвижный и интегрированный на национальном уровне рынок талантов.

Система оценки персонала также модернизируется. Новые системы оценки эффективности трудовых ресурсов, выходящие за рамки упрощенных показателей, включают данные из разных источников, в том числе результаты проектов, заявки на патенты, социальные взносы и экспертные оценки. Этот основанный на данных подход направлен на создание более всеобъемлющей, справедливой и основанной на заслугах системы оценки эффективности и распределения стимулов привлечения персонала, тем самым стимулируя инновации и производительность в государственном секторе и связанных с государством исследовательских институтах.

### **Результаты и проблемы политики управления талантами**

Внедрение инструментов рационального управления талантами привело к значительным, ощутимым результатам, коренным образом изменив подход государственного сектора к человеческому капиталу. Во-первых, заметно повысилась операционная эффективность. Платформы для подбора персонала, основанные на искусственном интеллекте, значительно сократили время найма

---

<sup>18</sup> *Li H., Wang Q.* Exploration of the application of AI technology in enterprise talent recruitment and matching // *Human Resource Management Review*. 2023. № 13(2) P. 47.

на должности в государственном секторе, автоматизировав отбор большого числа кандидатов и позволив кадровым ресурсам сосредоточиться на стратегической оценке. Во-вторых, повысилась точность распределения талантов. Алгоритмы сопоставления, основанные на данных, повысили вероятность соответствия индивидуальных навыков конкретным должностным требованиям, что потенциально повышает удовлетворенность работой, снижает текучесть кадров и повышает общую производительность организации. В-третьих, административные процессы стали более объективными и прозрачными. Опираясь на заранее определенные точки данных и алгоритмические оценки, такие системы, как система начисления баллов *hukou* или оценка эффективности, могут уменьшить субъективную предвзятость в управлении кадрами и стимулировать принятие нестандартных решений.

Однако переход к полностью реализованной модели интеллектуального управления талантами сопряжен со значительными и взаимосвязанными проблемами, многие из которых подтверждаются данными и тенденциями, приведенными в Докладе о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г.

Во-первых, это углубляющийся цифровой разрыв и региональные диспропорции.

Сами технологии, предназначенные для повышения эффективности, рискуют создать новую ось неравенства. В Докладе о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г. подчеркиваются значительные региональные различия в накоплении человеческого капитала, а системы разумного управления персоналом могут непреднамеренно усилить этот разрыв. Развитые прибрежные регионы с превосходной цифровой инфраструктурой, большими бюджетами на внедрение технологий и более грамотным в цифровой сфере населением готовы в полной мере воспользоваться преимуществами этих систем. Напротив, менее развитые центральные и западные регионы могут столкнуться с трудностями при внедрении, что приведет к «нехватке данных». Тем самым создается самовоспроизводящийся цикл, в котором регионы с более слабым человеческим капиталом борются за привлечение и развитие талантов, используя передовые инструменты, что увеличивает разрыв в межрегиональной конкурентоспособности. Риски цифровизации усиливают не только географический «разрыв», но и межпоколенческие и социально-экономические противоречия, потенциально исключая пожилых работников или лиц из менее привилегированных слоев общества, не имеющих доступа к циф-

ровым инструментам или необходимой грамотности для работы на этих платформах.

Во-вторых, возникают системная фрагментация данных и проблемы с их качеством. Несмотря на достигнутый прогресс, создание полностью интегрированной национальной экосистемы талантов сдерживается сохраняющейся разрозненностью данных. Различные государственные ведомства (например, в министерстве образования отделы кадров, социального обеспечения, науки и технологий) часто поддерживают изолированные базы данных с несовместимыми стандартами и протоколами. Такая фрагментарность препятствует проведению целостного анализа в режиме реального времени, необходимого для создания подлинного «мозга талантов». Более того, проблема заключается не только в подключении к сети, но и в качестве и интерпретируемости данных. Несогласованная маркировка данных, устаревшие записи и отсутствие унифицированных показателей навыков и компетенций подрывают надежность прогнозов ИИ и моделирования политики управления талантами. Без высококачественных, стандартизированных и совместимых данных результаты интеллектуальных систем могут оказаться некорректными или вводящими в заблуждение, что приведет к принятию неоптимальных политических и управленческих решений.

В-третьих, вопросы безопасности данных и алгоритмического управления, основанных на массовом сборе и анализе персональных данных о талантливых сотрудниках, вызывают серьезные опасения по поводу безопасности данных, конфиденциальности личности и алгоритмической предвзятости. Всеобъемлющая правовая и этическая основа, регулирующая весь жизненный цикл данных — от сбора и хранения до анализа и вывода из эксплуатации — все еще находится в стадии разработки. Угроза утечки данных подрывает общественное доверие к цифровому управлению. Что еще более коварно, алгоритмы искусственного интеллекта, обученные на исторических данных, могут «законсервировать» и даже усилить существующие в обществе предубеждения. Если прошлые модели найма персонала отражали гендерное или этническое неравенство, модель искусственного интеллекта может научиться воспроизводить их, что приведет к дискриминационным результатам под маской технологической объективности. Кроме того, обширная информация о талантах создает риск «цифрового тейлоризма», когда измеряется и контролируется каждый аспект профессиональных способностей человека, что потенциально мо-

жет привести к чрезмерной слежке, снижению автономии и стрессовой рабочей обстановке.

В-четвертых, постоянное несоответствие предложения существующих структурных трудовых квалификаций спросу на продвинутые цифровые навыки. Темпы технологических изменений, особенно с появлением искусственного интеллекта, создают «провалы» в будущем на рынке труда быстрее, чем успевает реагировать системы образования и профессиональной подготовки. Основной, структурной проблемой является отставание традиционной программы обучения от потребностей отрасли, а системы непрерывного образования, хотя и продвигаются в систему образования, пока недостаточно гибки и масштабированы. Существующие программы повышения квалификации, хотя и необходимы, недостаточны по масштабам и скорости внедрения для подготовки рабочей силы, подготовленной к работе завтрашнего дня, что угрожает создать большую группу работников, чьи навыки стремительно устаревают.

### **Тенденции развития умного управления талантами и политические рекомендации**

Система управления талантами находится на пороге глубоких преобразований государственного управления, обусловленных технологической конвергенцией и эволюцией философии управления. Внедрение передовых технологий превращает их из вспомогательного управленческого инструмента в основной фактор развития экосистемы талантов, что позволяет прогнозировать два ключевых события: с одной стороны, генеративный ИИ выйдет за рамки своей аналитической роли и перейдет в творческую и прогнозирующую фазу. Он будет использован для моделирования многогранного воздействия предлагаемой политики в области привлечения кадров до ее реального внедрения, что позволит внести уточнения, основанные на фактических данных. Кроме того, блокчейн станет основой следующего поколения услуг по консультированию по вопросам карьеры, предлагая людям сложное, персонализированное и перспективное планирование карьерного роста. С другой стороны, блокчейн<sup>19</sup> обладает значительным потенциалом для революционной проверки учетных данных. Создание защищенных от несанкционированного доступа и мгновенно проверяемых цифровых

---

<sup>19</sup> Ding Zh., Zhao Z. Exploration of the application mode of blockchain technology in the field of vocational education // Vocational and Technical Education. 2023. № 44(17). P. 69.

записей о квалификации, учетных данных и трудовой биографии может значительно упростить и ускорить проверку биографических данных. Тем самым не только снижается административная нагрузка, но и создаются условия для повышения уровня доверия и прозрачности на рынке труда.

Общей тенденцией является окончательный переход от парадигмы прямого государственного управления кадровыми ресурсами к парадигме расширения возможностей правительства в рамках динамичной экосистемы талантов с участием многих заинтересованных сторон. Прогнозируемая управленческая модель будет функционировать как платформа для сотрудничества, на которой государственные учреждения, высшие учебные заведения, частные предприятия и отдельные таланты совместно участвуют в управлении талантами. Этому будет способствовать безопасный и стандартизированный обмен данными и услугами, выходящий за рамки институциональных ограничений и создающий более интегрированную и гибкую систему управления человеческим капиталом.

Чтобы в полной мере реализовать потенциал парадигмы интеллектуального управления талантами и снизить связанные с этим риски, такие как проблемы конфиденциальности данных и недостаток профессиональных навыков в регионах, в исследовании предлагаются следующие меры:

Во-первых, следует создать платформу «Интеллектуальный мозг талантов» на национальном уровне. Важнейшим первым шагом является интеграция существующих провинциальных и муниципальных систем управления кадрами в единую национальную платформу. Эта платформа должна работать на основе стандартизированных протоколов передачи данных, чтобы обеспечить бесперебойный поток информации, тем самым поддерживая прогнозирование талантов на макроуровне в режиме реального времени и стратегическое планирование на основе данных.

Во-вторых, улучшить правила безопасности данных и защиты конфиденциальности. Растущее доверие к аналитике данных и искусственному интеллекту требует надежных правовых гарантий. Крайне важно принять и строго соблюдать всеобъемлющее законодательство, регулирующее весь жизненный цикл данных — от сбора и хранения до анализа и использования. Это имеет первостепенное значение для обеспечения этических практик в области искусственного интеллекта и поддержания общественного доверия к системам цифрового управления.

В-третьих, следует внедрить целевые программы повышения квалификации в области цифровых технологий. Для устранения выявленного дефицита цифровых навыков необходимы крупномасштабные инициативы по обучению, финансируемые государством. Эти программы должны быть нацелены на развитие передовых цифровых компетенций с выделением специальных ресурсов и поддержки для преодоления цифрового разрыва в менее развитых регионах.

В-четвертых, необходимо поощрять стандартизацию данных и обмен ими между различными ведомствами. Эффективное управление требует целостного подхода. Директивные органы должны обеспечить принятие единых стандартов обработки данных во всех государственных ведомствах, занимающихся управлением кадрами. Это позволит систематически использовать разрозненные институциональные данные, проводить всестороннюю и точную оценку человеческого капитала страны, способствовать координации принимаемых политических решений.

### **Заключение**

В статье показано, как технологические инновации и цифровая трансформация управления повышают конкурентоспособность китайских специалистов и эффективность развития и применения человеческого капитала. Обзор эволюционного строительства электронного и цифрового государства в КНР продемонстрировал инкрементальный путь от базовой информатизации к интеллектуальному управлению талантами. Анализ данных и статистики из Доклада о развитии человеческого капитала Китая за 2024 г. позволяет сделать вывод, что такие ключевые меры, как точное прогнозирование, подбор персонала с использованием искусственного интеллекта и индивидуальное обучение сотрудников являются прямым ответом на существование документально подтвержденной проблемы безопасности данных, несоответствия трудовых навыков потребностям рынка труда, усиления региональных различий, угрозы появления новых видов цифрового неравенства в китайских провинциях.

Основной аргумент исследования заключается в том, что рассмотренная технология действует как мощный инструмент управления, но ее эффективность зависит от одновременной трансформации моделей управления — от бюрократической разрозненности к интегрированным экосистемам, основанным на цифровых платформах. Несмотря на достигнутый значительный прогресс в этой

области, проблемы, связанные с конфиденциальностью данных, цифровым разрывом, сохраняющимся дефицитом цифровых навыков, требуют постоянного и целенаправленного внимания со стороны действующих политиков.

Поскольку Китай продолжает переход на цифровые технологии, его опыт в управлении талантливыми специалистами с помощью «умных» инструментов является уроком для стран, которые сталкиваются с подобной ситуацией.

## Литература

*Becker G.S.* Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press, 1994.

*Bukht R., Heeks R.* Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Development Informatics working paper series // International Organisations Research Journal. 2018. № 13(2). P. 143–172. DOI: 10.17323/1996-7845-2018-02-07

*Chen H., Yang S.* Exploring the application of multimodal data fusion technology in human resource management // Modern Management Science. 2023. № 10. С. 112–114.

*Collings D.G., Mellahi K.* Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. 2009. № 19(4). P. 304–313.

*Ding Zh., Zhao Z.* Exploration of the application mode of blockchain technology in the field of vocational education // Vocational and Technical Education. 2023. № 44(17). P. 66–71.

*Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J.* New public management is dead-long live digital-era governance // Journal of Public Administration Research and Theory. 2006. № 16(3). P. 467–494.

*Gil-Garcia J. R., Zhang J., Puron-Cid G.* Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view // Government Information Quarterly. 2016. № 33(3). P. 524–534.

*Huang J., Zhao H.* Artificial Intelligence in Digital Government Construction: Progress, Challenges and Prospects // E-Government. 2024. № 3. P. 35–46.

*Li H., Wang Q.* Exploration of the application of AI technology in enterprise talent recruitment and matching // Human Resource Management Review. 2023. № 13(2). P. 45–58.

*Mayer-Schönberger V., Cukier K.* Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2013.

*Qi Z.* China's Digital Government Construction History, Practical Logic and Historical Experience // Journal of Shenzhen University (Humanities and Social Sciences Edition). 2022. № 39(2). P. 13–23.

*Sang Zh.* Four-step method to create a perfect talent management system // Human Resource Methodology. 2022. № 11. P. 1–12.

*Schultz T.W.* Investment in human capital. The American Economic Review. 1961. № 51(1). P. 1–17.

*Wang C., Zhang Ch.* Stage characteristics and future trends of human capital development in China // *Social Science in Chinese Colleges and Universities*. 2021. № 3. P. 136–147.

*Zhang Y., Liu Ch.* Research on Digital Talent Cultivation Strategy Based on Industrial Demand // *Science, Technology and Innovation Management*. 2024. № 45(4). P. 101–108.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Чэнь Ханьчжи — кандидат политических наук, преподаватель факультета управления университета МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Китай; *e-mail*:735265556@qq.com

Андрюшина Евгения Владимировна — кандидат политических наук, декан факультета управления в университете МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Китай; доцент, кафедра социологии управления, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; *e-mail*: eugenie80@mail.ru. SPIN-код РИНЦ: 9026-8148.

#### **ABOUT THE AUTHORS:**

Chen Hanzhi — PhD in Political Sciences, a lecturer of the Faculty of Management at the MSU-BIT in Shenzhen, China; *e-mail*: 735265556@qq.com

Andryushina Evgeniya Vladimirovna — PhD in Political Sciences, Dean of the Faculty of Management at the MSU-BIT in Shenzhen, China; Associate Professor, Department of Sociology for Management, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; *e-mail*: eugenie80@mail.ru. RSCI SPIN code: 9026-8148.