

Ссылка для цитирования этой статьи:

Сазонов С.П., Цыганкова В.Н. Цифровая трансформация управления персоналом в российских компаниях: вызовы и тренды // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 10. С. 15. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_10/Sazonov.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-23.

УДК 331.103

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ВЫЗОВЫ И ТРЕНДЫ



Сазонов Сергей Петрович

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Менеджмент и финансы
производственных систем»,
Факультет экономики и управления,
Волгоградский государственный технический университет,
г. Волгоград, Российская Федерация



Цыганкова Вера Николаевна

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра «Менеджмент и финансы производственных систем»,
Факультет экономики и управления
Волгоградский государственный технический университет,
г. Волгоград, Российская Федерация

Аннотация. Данная статья представляет собой анализ ключевых вызовов, сопряженных с процессом цифровой трансформации управления персоналом в российских компаниях. Исследование подчеркивает, что цифровая трансформация управления персоналом в России носит «сжатый» характер - присутствуют разные стили управления персоналом и подчеркивает, что традиционные, инертные методы управления человеческими ресурсами демонстрируют критическую неэффективность при взаимодействии с новыми поколениями сотрудников, что требует технологической и методологической перестройки управленческих функций, где успех зависит не столько от инструментов, сколько от готовности организаций менять корпоративную культуру, развивать компетенции сотрудников и обеспечивать этическое взаимодействие с искусственным интеллектом. Эмпирическую базу составляют данные отечественных и международных исследований за

период 2019-2025 годов, что позволяет выявить как глобальные тренды, так и российскую специфику цифровизации HR-практик.

Ключевые слова: цифровая трансформация HR, управление персоналом, HR-аналитика, цифровые HR-платформы, устойчивое развитие, демографические вызовы.

JEL коды: I25, I31, E22, E24.

Введение

Интерес к цифровой трансформации управления персоналом сегодня объединяет исследователей по всему. Зарубежные учёные начали системно изучать этот феномен ещё в середине 2000-х, заложивших основы понимания e-HRM (Bondarouk T.V., Ruël H.J.M.) [1], этот процесс выглядел как эволюционное развитие HR-практик (например, переход от бумажного подбора к цифровым платформам в условиях уже сформировавшейся культуры развития талантов), то в России технологический прыжок совершается в сжатые сроки, что создаёт два направления преобразований - с одной стороны, компании стремятся внедрить самые передовые решения - ИИ-скрининг, прогнозную аналитику, геймифицированную адаптацию; с другой - они выстраивают процессы, которые в Европе и США были выстроены до цифровизации: прозрачные карьерные треки, культуру регулярной обратной связи, систему менторства.

Современная деловая среда России переживает интенсивную цифровую трансформацию, на фоне рекордно низкой безработицы и острой конкуренции за кадры важность этих изменений возрастает: на рынок труда активно входит поколение Z - «цифровые аборигены», предъявляющие новые требования к работодателям. Российским компаниям необходимо не только внедрять современные HR-технологии - искусственный интеллект, прогнозную аналитику, системы электронного документооборота — но и менять подходы к управлению, чтобы учитывать ожидания молодых сотрудников.

Актуальность темы объясняется существенным разрывом в уровне цифровизации HR в России и снижением эффективности традиционных методов мотивации и адаптации. Цифровая трансформация HR сталкивается с рядом препятствий: технологическими барьерами и киберрисками, сопротивлением персонала и этическими вопросами применения алгоритмов ИИ. Российские исследователи Бобина М., Грачёв М. [2], Татевосян С. [3], Завьялова Е. [4], Ерлыгина Е. [5] и зарубежные авторы [6], [7] всё чаще приходят к выводу, что главный вызов цифровой эпохи - не внедрение технологий как таковых, а сохранение и усиление человеческого фактора в управлении. Технологии перестают быть самоцелью и рассматриваются как инструмент для повышения вовлеченности, развития и благополучия

сотрудников. Акцент смещается с контроля и оптимизации на доверие, самостоятельность и кооперацию.

Цель статьи - проанализировать особенности цифровой трансформации управления персоналом в российских компаниях, выделить ключевые тренды и проблемы, а также оценить влияние поколения Z на развитие HR-практик.

Основная часть

За последние годы цифровизация HR превратилась в стратегическую необходимость. Электронное управление персоналом (e-HRM) прошло путь от автоматизации рутинных операций к формированию интеллектуальных экосистем, объединяющих данные, искусственный интеллект (ИИ) и поведенческую аналитику, наблюдается процесс замещения работников и изменение структуры трудовых функций [7], [8], [9], изменение возрастной структуры работников [10], [11].

Особое внимание уделяется влиянию поколения Z на формирование новых HR-подходов: выросшие в цифровой среде молодые специалисты ожидают гибкости, прозрачности, персонализации, смысла в работе и широкого использования цифровых инструментов; им также важны более сложные мотивы - гибкий график, медицинская страховка, управление стрессом (исследования проводятся как в Европе [6], так и в России [12]). Эти требования меняют восприятие характеристик сервиса в рамках модели Канно: то, что раньше считалось «привлекательной» опцией, для поколения Z все чаще становится базовым требованием [13], а отсутствие таких «новых базовых» качеств вызывает значительную неудовлетворённость. Исследования демонстрируют, что мотивация поколения Z тесно связана с возможностями цифрового самоопределения и участия в проектировании рабочих процессов. Это требует перехода HR-систем от стандартизированных процедур к адаптивным, «жизненным», для молодых людей возможность профессионального развития и адекватная оплата труда - не мечта, а стартовая точка. Модель Канно помогает это чётко увидеть и спрогнозировать, что эти требования могут распространиться и на другие возрастные группы.

Цифровая трансформация в России происходит на фоне нарастающего демографического кризиса - согласно статистике Росстата [14]: численность работников в возрасте 20–29 лет значительно уступает поколению 30–39 лет. Компании вынуждены искать новые источники роста: не за счёт привлечения, а за счёт удержания и развития, то есть управление персоналом становится способом удержания и развития человеческого капитала, который с каждым годом становится всё более дефицитным.

Службы управления персоналом превращается из административного подразделения в стратегический центр, который создаёт «архитектуру возможностей» и управляет «опытом сотрудника». Ключевой тренд здесь - смещение фокуса с контроля на человеческий капитал, вовлеченность и устойчивое развитие. Особое внимание уделяется этическим и психологическим рискам этой трансформации. Работы Неруш Т.Г., Неруш А.А. [12] предупреждают о таких проблемах, как цифровое выгорание, ощущение обесценивания человеческого труда.

Российский контекст цифровой трансформации HR выделяется своей фрагментированностью и «сжатой эволюцией». Как показывают исследования [2], [3], одновременно сосуществуют компании на всех этапах развития управления персоналом - от базового кадрового администрирования до передовых практик управления экосистемой талантов[4].

В ответ на эти вызовы формируется уникальный российский тренд – HR как «центр устойчивости». Эта роль сочетает в себе социальную ответственность (поддержка сотрудников в условиях нестабильности), стратегическое видение (внутреннее развитие, менторство) и жёсткий операционный контроль (оптимизация затрат) [3].

В передовых секторах (IT, финтех) активно внедряются практики, адаптированные под глобальные тренды, но с учётом локальных реалий: ИИ-рекрутинг, платформы адаптации с геймификацией, системы прогнозной аналитики текучести [9]. При этом цифровизация всё чаще увязывается с ESG-стратегией, где HR-системы рассматриваются как инструмент повышения прозрачности управления [3].

В России наблюдается рост интереса к цифровым HR-инструментам: от облачных платформ и Big Data до ИИ-систем для подбора, адаптации и оценки персонала (Smart Data). Особенно активно цифровизация продвигается в банковском секторе, госуправлении и крупных промышленных компаниях [3].

В России наблюдается сильный разрыв развития HR-практик. Компании мирового уровня (технологические, фармацевтические, финансовые) активно внедряют практики 4-го и 5-го этапов, в то время как значительная часть организаций находится на 2-м и 3-м этапами, а в некоторых отраслях сохраняются черты 1-го этапа (см. табл. 1).

Таблица 1

Направления цифровизации в сфере HRM

Этап	Ключевые российские тренды и особенности
1. Кадровое администрирование	Широко распространен. Характерен для малого бизнеса, бюджетных организаций, промышленных предприятий. Фокус на кадровое делопроизводство. Постоянные изменения в трудовом законодательстве, сложная отчетность
2. Управление человеческими ресурсами	Доминирующий уровень для большинства средних компаний Формализация HR-процессов: Внедрение KPI, систем грейдов, корпоративных университетов. Формальное отношение к обучению
3. Стратегическое HRM	Присутствует в крупном частном бизнесе и компаниях с иностранным капиталом «Война за таланты» сегментирована: ожесточенная конкуренция за узкий сегмент специалистов (IT, маркетинг, финансы), в то время как для большинства массовых профессий существует рынок работодателя [4]. HR-аналитика на старте - растет спрос на данные, но часто ограничивается отчетностью Стратегическое планирование и прогнозирование карьеры встречается редко
4. Управление персоналом как архитектура организационных возможностей и ценностей	Тренд для лидеров российского бизнеса: IT, телеком, финтех, ритейл. Инструменты Employee Experience Management [5]. Гибридный формат работы стал массовым трендом после пандемии, но многие компании до сих пор борются с его эффективной организацией и оценкой [15]. Рост важности корпоративной культуры, ценностей Доступность лучших практик: Российские компании быстро адаптируют западные HR-tech решения
5. Экосистемный и гуманистический HR	Бум фриланса и аутсорсинга, но системное управление ими (как часть единого пула талантов) еще развивается [11] Фокус на психологический комфорт появляется как тренд в крупных компаниях Удержания и мотивация в условиях кадрового дефицита Развитие кадров, управление талантами Социальная ответственность и поддержка сотрудников

Заключение

В целом можно выделить следующие характеристики:

1) «Сжатая» эволюция: российский HR прошел путь от советской системы кадров до современных практик за 30 лет, что создало «наслоение» всех этапов одновременно.

2) Кризис как драйвер развития выступил мощным катализатором для внедрения эффективных HR-практик, заставляя бизнес оптимизировать затраты и думать о реальной мотивации и удержании ключевых сотрудников.

3) Формируется уникальный российский тренд: HR как «центр устойчивости» компании. Это гибридная роль, сочетающая социальную ответственность (4-5 этап), оперативную адаптацию под изменения (4 этап) и жесткий контроль затрат на персонал (2 этап).

4) Использование ИИ и аналитики: ИИ-системы для рекрутинга (анализ резюме, видеособеседования) [12];

Платформы адаптации с геймификацией и виртуальными наставниками Big data для прогнозирования текучести и выявления «скрытых лидеров» внутри компании:

карьерные порталы с ИИ-рекомендациями;

программы менторства и внутреннего нетворкинга;

микрорлернинг и переквалификация под новые задачи.

5) На фоне ограничений на международную мобильность и дефицита внешних кадров компании всё чаще инвестируют в внутреннее развитие – ‘тот подход не только снижает затраты на рекрутинг, но и повышает лояльность сотрудников — особенно важную в условиях нестабильности.

6) Риски и этические дилеммы цифровизации: трекинг активности, уведомления ведут к профессиональному истощению. Особенно уязвимы сотрудники в режиме гибридной или удалённой работы. В России эта проблема усугубляется культурой «переработок» и слабой регуляцией цифрового труда.

7) Последствия демографического спада - если рассмотреть структуру населения России, можно отметить изменение структуры рабочей силы - численность населения возраста 20-29 лет значительно меньше численности работников 30-39 лет [14], и даже более старших возрастных групп, что требует разработки мер по повышению эффективности труда.

Для смягчения последствий грядущих изменений необходима комплексная стратегия, сочетающая несколько направлений.

1. Повышение эффективности использования имеющегося человеческого капитала - создание гибких механизмов и стимулов для тех, кто хочет и может продолжать работу. Это включает программы адаптации рабочих мест для старшего поколения, переобучение и борьбу с возрастной дискриминацией [5].

2. Активное вовлечение молодежи: Необходимо ускорять переход молодых людей от образования к работе через программы стажировок, поддержку первого трудоустройства.

3. Повышение производительности труда: Это ключевой фактор. Внедрение технологий, оптимизация процессов и инвестиции в модернизацию оборудования позволят компенсировать нехватку персонала.

4. Массовое внедрение гибких форм занятости: удаленная работа, гибкий график и проектная занятость могут помочь привлечь на рынок труда тех, кто был вне его, готовых работать неполный день.

5. Развитие корпоративной культуры, забота о здоровье сотрудников, создание комфортной среды и возможностей для обучения повышают вовлеченность и снижают текучесть, что критически важно в условиях дефицита кадров.

3. Развитие программ целевой миграции - в условиях естественной убыли собственного населения миграция становится объективным и необходимым источником восполнения трудовых ресурсов. Важно создать понятные и привлекательные условия для переезда и трудоустройства нужных специалистов, обеспечивая их быструю интеграцию, стоит ориентироваться на привлечение соотечественников из-за рубежа, а также граждан стран с культурной и языковой близостью.

4. Ускоренная автоматизация рутинного труда: Внедрение роботов, ИИ и других технологий в производстве, логистике и сфере услуг позволит высвободить людей для более сложных и творческих задач.

5. Поддержка создания новых индустрий: технологии уничтожали одни профессии, но создавали еще больше новых, необходимо стимулировать развитие в перспективных секторах: IT, биотехнологии, креативные индустрии, что создаст спрос на новую рабочую силу.

Список литературы

1. Bondarouk T.V., Ruël H.J.M. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era // The International Journal of Human Resource Management. 2009. Vol. 20, № 3. P. 505-514. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>.
2. Bobina M., Grachev M. Digitalization of Human Resource Management in Russia // Journal of East European Management Studies. 2024. Vol. 29, № 3. P. 540-564. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-3-540>.
3. Татевосян С.А. HR-цифровизация: основные направления развития и факторы влияния // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. Т. 22, № 1. С. 37-60. DOI: <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.103>.
4. Завьялова Е., Соколов Д., Кучеров Д., Лисовская А. Настоящее и будущее цифровых методов управления человеческими ресурсами // Форсайт. 2022. Т. 16, № 2. С. 42-51. DOI: [10.17323/2500-2597.2022.2.42.51](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.42.51).
5. Ерлыгина Е.Г. Employee experience management как инструмент повышения экономической эффективности деятельности компании // Вестник УГНТУ. Наука,

образование, экономика. Серия: Экономика. 2023. № 4(46). С. 160-166. DOI: 10.17122/2541-8904-2023-4-46-160-166.

6. Bińczycki B., Łukasiński W., Dorocki S. Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0 - The Gen Z perspective // Sustainability. 2023. Vol. 15, № 15. P. 12069. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151512069>.
7. Chopra A., Bhilare P. Future of work: An empirical study to understand expectations of the millennials from organizations // Business Perspectives and Research. 2020. Vol. 8, № 2. P. 272-288. DOI: <https://doi.org/10.1177/2278533719887457>.
8. Business trends for 2025 / IBM Institute for Business Value. 2025. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/business-trends-2025>.
9. Djanelidze M., Shestakova N. Digital Transformation and Its Staffing in the Russian Economy // Digital Transformation in Industry: Digital Twins and New Business Models: Lecture Notes in Information Systems and Organisation. Cham: Springer International Publishing, 2022. P. 461-479. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94617-3_32.
10. Малева Т.М., Ляшок В.Ю. Дефицит рабочей силы в России: краткосрочные и долгосрочные эффекты // Экономическая политика. 2024. Т. 19, № 6. С. 120-153. DOI: 10.18288/1994-5124-2024-6-120-153.
11. Гатилова О.Н. Влияние цифровой среды на взаимодействие поколений // Цифровая социология. 2025. Т. 8, № 3. С. 44-52. DOI: 10.26425/2658-347X-2025-8-3-44-52.
12. Ломакин Н.И., Самсонова Е.В., Цыганкова В.Н. и др. Исследование влияния особенностей поколения Z на процесс управления человеческими ресурсами организации системой искусственного интеллекта // Международная экономика. 2024. № 12. С. 1046-1062. DOI: <https://doi.org/10.33920/vne-04-2412-07>.
13. Zhang Y., Jie X. Creating High-Fit Work Situations: A Three-Dimensional Model Integrating the Kano Model and Trait Activation Theory in Employee Management // Asia-pacific Journal of +Convergent Research Interchange. 2025. Vol. 11, № 8. P. 113-131. DOI: <https://doi.org/10.47116/apjcri.2025.08.07>.
14. Женщины и мужчины России. 2024: стат. сб. / Росстат. М., 2024. 176 с.
15. Неруш Т.Г., Неруш А.А. Проблема профессионального выгорания в контексте цифровизации и цифровой трансформации, пандемии и удаленной работы // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2020. Т. 9, № 5-1. С. 89-97. DOI: 10.34670/AR.2020.60.19.012.

DIGITAL TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN RUSSIAN COMPANIES: CHALLENGES AND TRENDS

Sazonov Sergey Petrovich

Doctor in Economy. Professor. PhD in economics.
Department «Management and Finance production systems»,
Faculty of economics and management
Volgograd State Technical University
Volgograd, Russian Federation

Tsygankova Vera Nikolaevna

PhD in Economics. Associated Professor.
Department «Management and Finance production systems»,
Faculty of economics and management
Volgograd State Technical University
Volgograd, Russian Federation

Abstract. This article presents an analysis of the key challenges associated with the process of digital transformation of personnel management in Russian companies. The study highlights that the digital transformation of human resources management in Russia is «compressed» in nature. There are different styles of personnel management and emphasizes that traditional, inert methods of human resource management demonstrate critical inefficiency when interacting with new generations of employees, which requires technological and methodological restructuring of managerial functions, where success depends not so much on tools as on the willingness of organizations to change corporate culture, develop employee competencies and ensure ethical interaction with artificial intelligence. The empirical base consists of data from domestic and international studies for the period 2019-2025, which allows us to identify both global trends and the Russian specifics of the digitalization of HR practices.

Key words: HR digital transformation, human resource management, HR analytics, digital HR platforms, sustainable development, demographic challenges.

JEL codes: J21, J81.

References

1. Bondarouk T.V., Ruël H.J.M. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era // *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20, № 3. P. 505-514. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>.
2. Bobina M., Grachev M. Digitalization of Human Resource Management in Russia // *Journal of East European Management Studies*. 2024. Vol. 29, № 3. P. 540-564. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2024-3-540>.
3. Tatevosyan S.A. HR-Digitalization: Main Development Directions and Influencing Factors // *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 2023. Vol. 22, № 1. P. 37-60. DOI: <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2023.103>.
4. Zavyalova E., Sokolov D., Kucherov D., Lisovskaya A. The Present and Future of Digital Human Resource Management Methods // *Foresight and STI Governance*. 2022. Vol. 16, № 2. P. 42-51. DOI: [10.17323/2500-2597.2022.2.42.51](https://doi.org/10.17323/2500-2597.2022.2.42.51).
5. Erlygina E.G. Employee Experience Management as a Tool for Increasing the Economic Efficiency of a Company // *Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics. Series: Economics*. № 4 (46). P. 160-166. DOI: [10.17122/2541-8904-2023-4-46-160-166](https://doi.org/10.17122/2541-8904-2023-4-46-160-166).

6. Bińczycki B., Łukasiński W., Dorocki S. Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0 - The Gen Z perspective // *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 15. P. 12069. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151512069>.
7. Chopra A., Bhilare P. Future of work: An empirical study to understand expectations of the millennials from organizations // *Business Perspectives and Research*. 2020. Vol. 8, № 2. P. 272-288. DOI: <https://doi.org/10.1177/2278533719887457>.
8. Business trends for 2025 / IBM Institute for Business Value. 2025. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/business-trends-2025>.
9. Djanelidze M., Shestakova N. Digital Transformation and Its Staffing in the Russian Economy // *Digital Transformation in Industry: Digital Twins and New Business Models: Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. Cham: Springer International Publishing, 2022. P. 461-479. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94617-3_32.
10. Maleva T.M., Lyashok V.Yu. Labor Shortage in Russia: Short-Term and Long-Term Effects // *Economic Policy*. 2024. Vol. 19, № 6. P. 120-153. DOI: [10.18288/1994-5124-2024-6-120-153](https://doi.org/10.18288/1994-5124-2024-6-120-153).
11. Gatilova O.N. The Impact of the Digital Environment on Intergenerational Interaction // *Digital Sociology*. 2025. Vol. 8, № 3. P. 44-52. DOI: [10.26425/2658-347X-2025-8-3-44-52](https://doi.org/10.26425/2658-347X-2025-8-3-44-52).
12. Lomakin N.I., Samsonova E.V., Tsygankova V.N. et al. Research on the Influence of Generation Z Characteristics on the Process of Managing an Organization's Human Resources by an Artificial Intelligence System // *International Economics*. 2024. № 12. P. 1046-1062. DOI: <https://doi.org/10.33920/vne-04-2412-07>.
13. Zhang Y., Jie X. Creating High-Fit Work Situations: A Three-Dimensional Model Integrating the Kano Model and Trait Activation Theory in Employee Management // *Asia-pacific Journal of Convergent Research Interchange*. 2025. Vol. 11, № 8. P. 113-131. DOI: <https://doi.org/10.47116/apjcri.2025.08.07>.
14. Women and Men of Russia. 2024: Statistical Compilation / Rosstat. M., 2024. 176 p.
15. Nerush T.G., Nerush A.A. The Problem of Professional Burnout in the Context of Digitalization and Digital Transformation, Pandemic and Remote Work // *Psychology. Historical-Critical Reviews and Current Research*. 2020. Vol. 9, № 5-1. P. 89-97. DOI: [10.34670/AR.2020.60.19.012](https://doi.org/10.34670/AR.2020.60.19.012).