

**Бондарьков Денис Петрович**  
Московская международная академия

### **Влияние цифровизации на систему управления персоналом**

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние процессов цифровизации на систему управления персоналом организации. Показано, что цифровая трансформация меняет как содержание основных HR-функций (подбор, оценка, обучение, развитие, мотивация, кадровый документооборот), так и роль HR-службы в организации. На основе анализа зарубежных и российских исследований раскрыты ключевые тренды: рост использования HR-аналитики и искусственного интеллекта, развитие дистанционных форм занятости и обучения, внедрение электронного кадрового документооборота и платформенных решений HR-tech. Приводятся статистические данные Всемирного экономического форума, Deloitte и HeadHunter, демонстрирующие усиление цифровой компоненты в управлении человеческими ресурсами и изменение требований к компетенциям персонала. Отмечаются как позитивные эффекты цифровизации (повышение эффективности HR-процессов, персонализация обучения, расширение возможностей для управления талантами), так и риски (усиление цифрового неравенства, угрозы для занятости отдельных категорий работников, этические и правовые вызовы). Сформулированы направления адаптации систем управления персоналом к условиям цифровой экономики.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровая трансформация, управление персоналом, HR-аналитика, HR-tech, электронный кадровый документооборот, дистанционная занятость, управление талантами.

**Bondarkov Denis Petrovich**  
Moscow International Academy

### **The impact of digitalization on the personnel management system**

**Annotation.** The article examines the impact of digitalization processes on the organization's personnel management system. It is shown that digital transformation is changing both the content of the main HR functions (recruitment, evaluation, training, development, motivation, personnel workflow) and the role of HR services in the organization. Based on the analysis of foreign and Russian research, key trends are revealed: the growth of the use of HR analytics and artificial intelligence, the development of remote forms of employment and training, the introduction of electronic personnel document management and HR-tech platform solutions. Statistical data from the World Economic Forum, Deloitte and HeadHunter are presented, demonstrating the strengthening of the digital component in human resource management and changing requirements for staff competencies. The positive effects of digitalization are noted (improving the efficiency of HR processes, personalizing training, expanding opportunities for talent management), as well as risks (increasing digital inequality, threats to employment of certain categories of employees, ethical and legal challenges). The directions of adaptation of personnel management systems to the conditions of the digital economy are formulated.

**Keywords:** digitalization, digital transformation, human resources management, HR analytics, HR-tech, electronic personnel document management, remote employment, talent management.

Цифровизация экономики оказывает системное воздействие на все подсистемы организации, и в первую очередь — на управление персоналом. Если ранее кадровая

функция носила преимущественно административный и обслуживающий характер, то сегодня HR-служба рассматривается как один из ключевых драйверов цифровой трансформации бизнеса и проводник организационных изменений. Это обусловлено не только внедрением специализированных HR-технологий (HRIS, ATS, LMS, системы HR-аналитики), но и изменением характера труда, форм занятости и требований к компетенциям работников.

По данным Всемирного экономического форума, к 2027 г. 44 % основных навыков работников будут подвержены значительным изменениям, а более половины компаний планируют ускорить цифровизацию рабочих процессов и активнее использовать аналитику данных и искусственный интеллект [1]. Это означает, что система управления персоналом должна не только сопровождать изменения, но и опережать их, формируя новые модели работы с человеческим капиталом.

Цель статьи — проанализировать влияние цифровизации на систему управления персоналом, выделить ключевые направления трансформации HR-функций и обозначить основные эффекты и риски цифровой трансформации для управления человеческими ресурсами.

В научной литературе цифровизация понимается как внедрение и широкое использование цифровых технологий во всех сферах деятельности организации, приводящее к изменению бизнес-модели, процессов и форм взаимодействия с работниками и внешними стейкхерами. В контексте HR речь идёт о переходе от традиционного кадрового администрирования к цифровому управлению человеческими ресурсами, основанному на данных, автоматизации и платформенных решениях.

Российские исследователи отмечают, что цифровизация управления персоналом включает, как минимум, три компонента: автоматизацию кадровых процессов, использование HR-аналитики и изменение компетентностных требований к персоналу. Так, исследователи показывают эволюцию функций HR-службы от «кадровика-делопроизводителя» к «цифровому HR-бизнес-партнёру», опирающемуся на данные и цифровые инструменты для принятия управленческих решений [2].

В зарубежной литературе трансформация HR-функции зачастую связывается с концепцией «Exponential HR», предполагающей переход от управления персоналом к «проектированию труда» (re-architecting work) с опорой на цифровые технологии, аналитику и платформы сотрудничества. Deloitte подчёркивает, что в условиях постоянных сдвигов на рынке труда вопросы человеческого капитала должны рассматриваться как стратегические бизнес-вопросы, а не как зона ответственности только HR-подразделения [3].

Таким образом, цифровизация влияет не только на инструментарий управления персоналом, но и на философию HR-функции, усиливая её стратегический характер и повышая требования к цифровым компетенциям HR-специалистов.

Цифровая трансформация затрагивает все основные направления работы с персоналом: подбор, оценку, обучение и развитие, мотивацию, управление талантами и кадровый документооборот. Рассмотрим наиболее значимые изменения.

#### *1. Подбор и адаптация персонала.*

Цифровые технологии радикально меняют процессы привлечения и отбора персонала. Расширяется использование систем управления кандидатами (ATS), онлайн-платформ подбора, чат-ботов и алгоритмов предиктивной аналитики, позволяющих автоматически ранжировать резюме и прогнозировать успешность кандидатов. В результате сокращается time-to-hire, снижаются транзакционные издержки HR-подразделений, повышается прозрачность коммуникаций с кандидатами.

Одновременно цифровизация рынка труда сопровождается ростом дистанционной занятости и онлайн-форматов взаимодействия. По данным исследований HeadHunter, доля вакансий с возможностью удалённой работы в России после 2020 г. демонстрирует

устойчивый рост; усиливается спрос на сотрудников, владеющих цифровыми навыками и готовых работать в гибридных форматах [4].

Это требует от HR-служб перестройки процедур адаптации: формирования цифровых онбординг-программ, онлайн-наставничества, использования микролёрнинг-форматов.

## *2. Оценка, HR-аналитика и управление талантами.*

Одним из ключевых направлений воздействия цифровизации является развитие HR-аналитики (People Analytics). Современные HR-системы позволяют собирать и анализировать большие объёмы данных о поведении работников, их результативности, вовлечённости и карьерных траекториях. На основе этих данных формируются модели прогнозирования текучести, инструменты раннего выявления кадровых рисков, системы поддержки принятия решений о продвижении и развитии сотрудников.

В отчётах Всемирного экономического форума подчёркивается, что большинство работодателей в ближайшие годы планируют активно инвестировать в аналитику персонала и цифровые инструменты мониторинга производительности и вовлечённости, рассматривая их как источник конкурентных преимуществ.

Цифровизация также влияет на практики управления талантами. Использование интегрированных HR-платформ позволяет формировать единые базы данных талантов, отслеживать развитие компетенций, планировать преемственность и строить персонализированные планы развития. Это повышает прозрачность Talent Management и облегчает связь между стратегическими приоритетами бизнеса и кадровыми решениями.

## *3. Обучение и развитие персонала.*

Одним из наиболее заметных эффектов цифровизации является трансформация системы корпоративного обучения. Широко внедряются платформы дистанционного обучения (LMS), массовые открытые онлайн-курсы, микролёрнинг, мобильные образовательные приложения, симуляторы и VR/AR-решения. По данным международных обзоров, после пандемии COVID-19 большинство организаций увеличили инвестиции в цифровое обучение, рассматривая его как ключевой инструмент ликвидации дефицита компетенций и рескиллинга работников.

Цифровые форматы обучения обладают рядом преимуществ: масштабируемость, гибкость, возможность персонализации образовательных траекторий, снижение затрат на командировки и очные тренинги. Вместе с тем они предъявляют более высокие требования к самоорганизации работников и качеству педагогического дизайна программ.

Масштаб влияния цифровизации на управление персоналом подтверждается международными и российскими исследованиями.

Согласно «Future of Jobs Report 2023», около 75 % компаний планируют активизировать использование цифровых платформ и аналитики данных, а свыше 80 % работодателей ожидают роста потребности в специалистах по ИТ, искусственному интеллекту и цифровой трансформации [5]. При этом значительная часть работодателей указывает на дефицит соответствующих компетенций и необходимость масштабных программ переобучения.

Российские опросы, проводимые рекрутинговыми и HR-платформами, демонстрируют ускоренное внедрение цифровых решений в HR-практику. Исследование HeadHunter показывает, что после 2020 г. резко выросла доля компаний, внедривших электронные сервисы подбора, онлайн-оценки и дистанционного обучения; одновременно вырос спрос на специалистов HR-аналитики и цифровых HR-проектов [4].

Аналитические обзоры подчёркивают, что цифровая трансформация HR сопровождается изменением ожиданий работников: растёт значимость гибких форм занятости, удалённой работы, цифровых каналов коммуникации, прозрачности карьерных возможностей и доступа к обучению «по запросу». Консалтинговые компании отмечают, что HR становится одним из центров цифровой трансформации, формируя цифровую

рабочую среду и обеспечивая сопряжение бизнес-стратегии и стратегии работы с персоналом.

Цифровизация системы управления персоналом обладает амбивалентным характером: она одновременно создаёт новые возможности и порождает новые риски (рисунок 1).

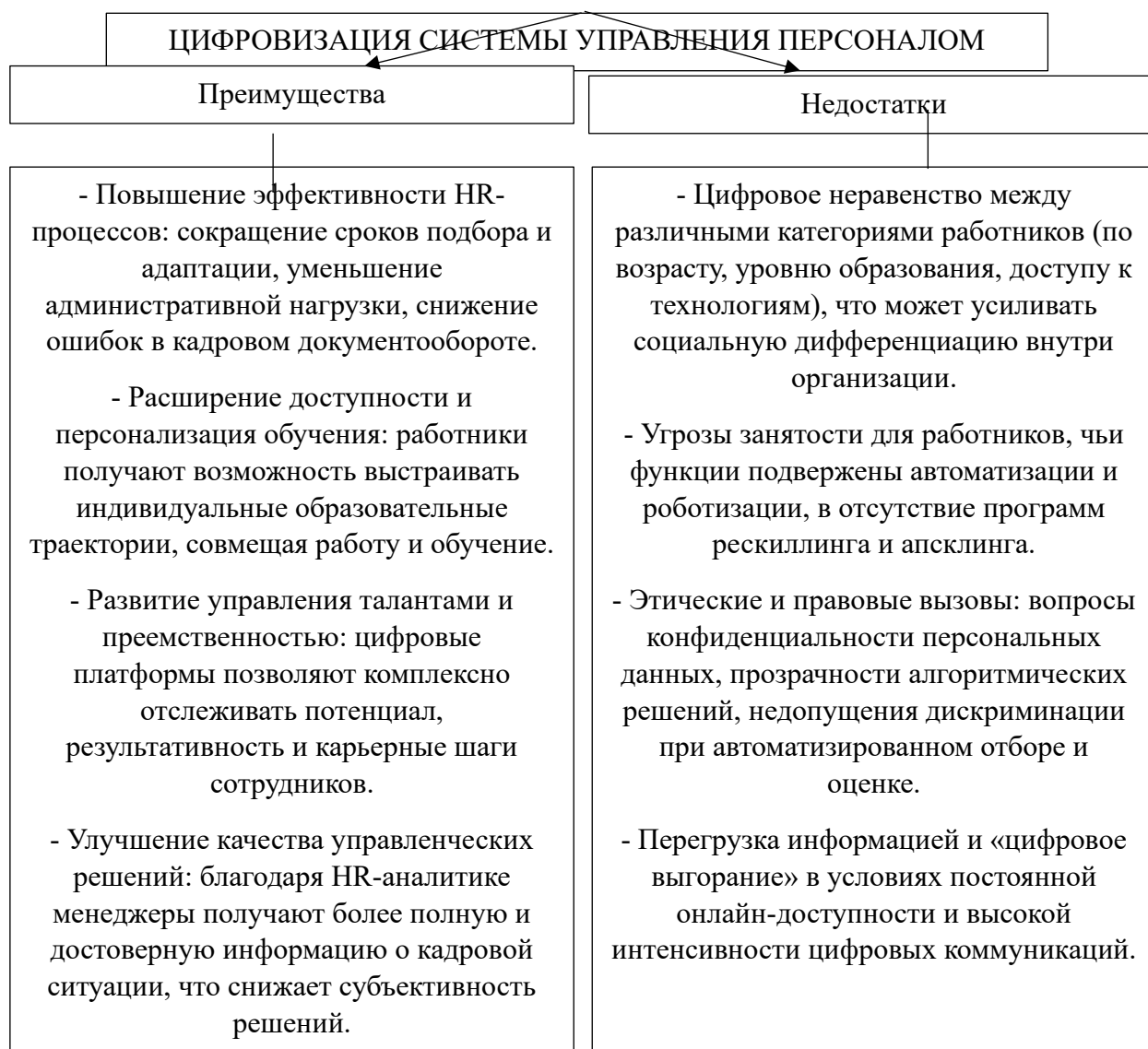


Рисунок 1. Преимущества и недостатки (риски) цифровизации системы управления персоналом.

Эти факторы требуют от организаций комплексного подхода к цифровой трансформации управления персоналом, включающего разработку этических стандартов использования HR-технологий, совершенствование нормативно-правовой базы и развитие цифровых компетенций как у HR-специалистов, так и у работников в целом.

Современный этап развития экономики характеризуется ускоренной цифровой трансформацией, охватывающей все уровни управления организациями. В данной статье показано, что управление персоналом является одной из наиболее чувствительных к цифровизации областей, поскольку именно человеческий капитал выступает ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития компаний. Цифровизация приводит к глубокой трансформации содержания HR-функций, организационных процессов и механизмов взаимодействия между работодателем и работником.

Прежде всего, переход к цифровым технологиям трансформирует роль HR-службы: от административного подразделения, обеспечивающего кадровое делопроизводство, к стратегическому центру, работающему с данными, прогнозами и управлением человеческим капиталом. Внедрение автоматизированных систем (HRIS, ATS), платформ дистанционного обучения (LMS), инструментов HR-аналитики и алгоритмов искусственного интеллекта позволяет существенно повысить качество и скорость принятия управленческих решений [6]. Усиление роли People Analytics формирует предпосылки для перехода от реактивных HR-практик к предиктивному управлению персоналом, что обеспечивает рост эффективности и снижение кадровых рисков.

Цифровые инструменты оказывают значительное влияние на процессы подбора, оценки, развития и удержания сотрудников. Автоматизация закрытия вакансий сокращает сроки подбора и снижает операционные издержки; системы оценки на основе данных позволяют выявлять скрытые тенденции производительности и вовлечённости; цифровое обучение обеспечивает доступность, персонализацию и масштабируемость образовательных траекторий. В совокупности эти изменения создают новый формат Talent Management, в котором ключевыми становятся гибкость, персонализированность и ориентированность на формирование долгосрочного кадрового потенциала.

Однако цифровизация сопровождается не только преимуществами, но и серьёзными вызовами. Одним из наиболее значимых рисков является цифровое неравенство, проявляющееся в различиях цифровых компетенций работников, доступе к оборудованию и способности адаптироваться к новым технологическим средам. Это особенно актуально для организаций с разнородной возрастной и профессиональной структурой персонала. Угроза структурной безработицы также становится реальностью в условиях автоматизации рутинных функций и внедрения роботизированных систем.

Цифровые технологии порождают и ряд этических дилемм, связанных с обработкой персональных данных, прозрачностью алгоритмов, недопущением дискриминации при автоматизированном отборе персонала, рисками «цифрового надзора» и снижения автономии работника. Эти аспекты требуют развития нормативно-правовой базы и внедрения внутренних корпоративных регламентов, регулирующих применение цифровых HR-инструментов.

Особое значение приобретает формирование цифровой организационной культуры, обеспечивающей доверие между работниками и работодателем, готовность персонала к постоянному обучению и адаптации к технологическим изменениям. Успешная цифровизация HR невозможна без развития цифровых компетенций работников всех уровней и перестройки системы корпоративного образования.

Перспективы дальнейших исследований в области цифрового управления персоналом представляются многоплановыми и включают:

- разработку моделей оценки зрелости цифровой HR-системы, позволяющих объективно измерять степень цифровой трансформации организации и определять направления её развития;
- изучение влияния конкретных технологий — искусственного интеллекта, машинного обучения, больших данных, VR/AR-решений — на отдельные HR-функции и общую эффективность организации;
- развитие методологии управления талантами в цифровой среде, включая алгоритмы прогнозирования карьерных траекторий, построенные на данных;
- анализ социальных и психологических аспектов цифровой трансформации, включая цифровое выгорание, изменение структуры мотивации работников, трансформацию коммуникаций в организации;
- изучение отраслевой специфики цифровизации HR, что особенно важно для отраслей с высокой долей ручного труда или с критическими требованиями к квалификации персонала;

- разработку этических стандартов и правовых моделей регуляции использования алгоритмических решений в управлении персоналом.

Таким образом, цифровизация системы управления персоналом представляет собой сложный, многогранный и неизбежный процесс, который требует сочетания технологических инноваций, методического обеспечения и гуманистической, ориентированной на человека, философии управления. Грамотное и сбалансированное внедрение цифровых технологий позволяет организациям не только повысить эффективность кадровых процессов, но и сформировать долгосрочные конкурентные преимущества, основанные на развитии человеческого капитала — ключевого ресурса цифровой экономики.

#### **Список источников**

1. Почему технологии изменят рынок труда в будущем: профессии и навыки 2030 года. URL:<https://rg.ru/2025/09/23/pochemu-tehnologii-izmeniat-rynok-truda-v-budushchem-professii-i-navyki-2030-goda.html> (дата обращения: 12.07.2025 г.)
2. Алексашина Т.В., Ананченкова П.И., Белкин М.В., Благодатский П.В., Бурмистрова М.А., и др. Современные проблемы экономики труда и пути их решения. Многография. — М.-Берлин: Директ-Медиа, 2019.
3. Deloitte's 2021 Global Human Capital Trends research. URL:<https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting/services/human-resource-transformation.html> (дата обращения: 12.07.2025 г.)
4. Российский рынок труда и тренды занятости в 2023 году: аналитический обзор. Часть 1. Вызовы 2021 года для HR-директоров. — М.: HeadHunter, 2024.
5. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. — Geneva: World Economic Forum, 2023.
6. Ананченкова П.И., Шапиро С.А. Гибридизация рабочего места как перспективная форма занятости. Труд и социальные отношения. 2022. Т. 33. № 4. С. 30-41.

#### **Сведения об авторе**

**Бондарьков Денис Петрович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

**Bondarkov Denis Petrovich**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia