

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

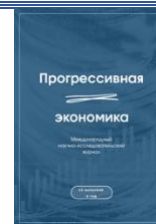
№ 11 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/metodologicheskie-razryvy-v-cifrovizaczii-kadrovyh-proczessov-pri-formirovanii-koncepczii-skvoznnoj-sistemy-upravleniya-personalom/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 331.108:004.9:332.1

DOI: 10.54861/27131211_2025_11_11



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ РАЗРЫВЫ В ЦИФРОВИЗАЦИИ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОНЦЕПЦИИ СКВОЗНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Зуева Н.А., соискатель, Университет «Синергия», г. Москва;
директор по инновациям Кадровая компания «Рекадро», г. Калуга
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8141-9302>*

Аннотация. Целью исследования является анализ существующих отечественных и зарубежных моделей цифровизации управления персоналом и обоснование необходимости перехода к сквозной цифровой экосистеме управления персоналом (ЦЭС УП). В процессе достижения поставленной цели автором использованы методы контент-анализа, сравнительной систематизации и структурного анализа научных публикаций, посвящённых цифровизации управления персоналом за 2015–2024 гг., анализ эмпирических данных, полученных в ходе авторского прикладного исследования «Рекадро HR-Digital 2024». В ходе исследования автором выявлены методологические разрывы между корпоративными моделями цифровизации HR и задачами национальной и региональной экономики труда. В ходе исследования представлена авторская концепция сквозной цифровой экосистемы управления персоналом, включающая субъектный, функциональный, платформенный и аналитический уровни. Предложенная модель может обеспечить интеграцию работодателей, государственных институтов, образовательных организаций и рекрутинговых компаний в единую цифровую экосистему, может способствовать выравниванию цифровой зрелости регионов и развитию кадровой инфраструктуры. Выводы. Результатом исследования является разработка многоуровневой модели ЦЭС УП, обеспечивающей согласованность кадровых данных и процессов на корпоративном, институциональном и региональном уровнях. Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что реализация модели создаёт методологическую основу для формирования национальных и региональных стратегий занятости, направленных на повышение эффективности управления человеческим капиталом и развитие цифровой экономики труда.

Ключевые слова: цифровизация управления персоналом, сквозная цифровая система управления персоналом (ЦЭС УП), цифровая зрелость.



Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Зуева Н.А. Методологические разрывы в цифровизации кадровых процессов при формировании концепции сквозной системы управления персоналом // Прогрессивная экономика. 2025. № 11. С. 11–24. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_11_11.

Статья поступила в редакцию: 12.10.2025 г. Одобрена после рецензирования: 05.11.2025 г. Принята к публикации: 05.11.2025 г.

METHODOLOGICAL GAPS IN THE DIGITALIZATION OF PERSONNEL PROCESSES WHEN FORMING A CONCEPT FOR AN INTEGRATED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

*Zueva N.A., Candidate of Science, Synergy University, Moscow;
Director of Innovation, Recadro Human Resources Company, Kaluga
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8141-9302>*

Abstract. The purpose of the study is to analyze existing domestic and foreign models of digitalization of personnel management and substantiate the need for a transition to an end-to-end digital ecosystem of personnel management (CES UP). In the process of achieving this goal, the author uses methods of content analysis, comparative systematization and structural analysis of scientific publications on the digitalization of personnel management for 2015-2024, analysis of empirical data obtained during the author's applied research "Recadro HR-Digital 2024". In the course of the research, the author identified methodological gaps between corporate models of HR digitalization and the tasks of the national and regional labor economics. The research presents the author's concept of an end-to-end digital ecosystem of personnel management, including subject, functional, platform and analytical levels. The proposed model can ensure the integration of employers, government institutions, educational organizations and recruiting companies into a single digital ecosystem, can contribute to the alignment of the digital maturity of regions and the development of human resources infrastructure. Conclusions. The result of the research is the development of a multilevel model of the CES UP, ensuring the consistency of personnel data and processes at the corporate, institutional and regional levels. The practical significance of the results obtained lies in the fact that the implementation of the model creates a methodological basis for the formation of national and regional employment strategies aimed at improving the efficiency of human capital management and the development of the digital labor economy.

Keywords: digitalization of human resource management, Digital Human Resource Management Ecosystem (DHRS), digital maturity.

JEL classification: J24, M12, O33, R11.

Conflict of interest. The author declares that there is no Conflict of Interest.



For citation: Zueva N.A. (2025). Methodological gaps in the digitalization of personnel processes when forming a concept for an integrated human resource management system. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 11, 11–24, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_11_11 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 12/10/2025. Approved after review: 05/11/2025. Accepted for publication: 05/11/2025.

Введение

Цифровизация управления персоналом является одной из ключевых тенденций трансформации современного рынка труда. Использование технологий искусственного интеллекта, анализа больших данных, облачных сервисов и цифровых профилей сотрудников изменяет механизмы организации кадровых процессов и усиливает стратегическую роль в управлении человеческим капиталом. Существующие методологические модели цифровизации в HR и различные модели цифровой зрелости внесли важный вклад в развитие теории и практики управления персоналом. Однако их применение в основном ограничено рамками корпоративного уровня. Эти подходы способствуют оптимизации внутренних процессов управления персоналом, но не обеспечивают межорганизационной интеграции, не учитывают институциональные особенности национального рынка труда и региональных различий. В настоящее время возникает необходимость перехода от локальных цифровых решений к сквозным архитектурным моделям, объединяющим участников рынка труда.

Обоснование авторской концепции сквозной цифровой системы управления персоналом предполагает экосистемный подход и может обеспечивать взаимодействие работодателей, работников, рекрутинговых компаний, образовательных организаций и государственных институтов в рамках единой цифровой архитектуры. По мнению автора реализация концепции позволит устранить существующие ограничения, выстроить более целостную систему управления человеческим капиталом и создать основу для формирования региональных и национальных кадровых стратегий.

Обзор литературы

Д. Ульрих в монографии *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* определяет четыре ключевые роли HR: стратегический партнёр, агент изменений, администратор и защитник интересов сотрудников [1]. Данная концепция существенно повлияла на стратегическое развитие HR-менеджмента. Дж. Берсин и аналитическая группа Bersin by Deloitte предложили модель High-Impact HR, где функция управления персоналом развивается от операционной до стратегической, активно используя кадровую аналитику и цифровые платформы [2]. Подход имеет значительную ценность для понимания внутренних трансформаций HR, но ориентирован преимущественно на корпоративный уровень и не



рассматривает рынок труда как экосистему взаимосвязанных субъектов. Концепция HR Tech Stack основывается на представлении HR как набора цифровых инструментов, включающих системы для подбора, адаптации, обучения, оценки, мотивации и удержания персонала. В аналитических обзорах Deloitte и PwC фиксируется рост сегмента HR-технологий и сложность их интеграции [3; 4]. На практике компании используют разнородные программные продукты, что создаёт проблемы совместимости и ведёт к фрагментарности цифровизации. Модели цифровой зрелости, разработанные консалтинговой компанией Deloitte, предлагает классификацию стадий цифровой трансформации организаций [2; 3]. Они позволяют оценить уровень готовности компаний к цифровым изменениям, но, как правило, ограничены рамками корпоративного анализа и не учитывают особенности рынка труда.

В российской академической литературе внимание уделяется как потенциалу цифровизации HR, так и её ограничениям. Цифровизация процессов управления персоналом становится важнейшим фактором повышения эффективности компаний, однако внедрение чаще всего носит фрагментарный характер». «Цифровая трансформация HR-службы обеспечивает рост результативности организации, но сталкивается с институциональными барьерами и отсутствием целостной архитектуры» [5; 6]. Дополнительно, исследование показало, что 42% российских компаний до сих пор реализуют HR-процессы вручную [7; 8; 9], а одним из ключевых барьеров остаются несовместимость платформ и отсутствие стандартов данных. Результат анализа показал ограничения существующих моделей и фиксацию фрагментарного внедрения технологий на уровне отдельных функций. Все эти факторы формируют методологический разрыв между современным уровнем цифровизации HR и необходимостью перехода к сквозной цифровой системе управления персоналом, способной объединить разрозненные субъекты и инструменты в единую экосистему.

Материалы и методы

Исследование основано на концептуально-аналитическом подходе и направлено на выявление методологических ограничений существующих моделей цифровизации кадровых процессов. Основным методом выступил контент-анализ научных и экспертных публикаций [6; 10; 11; 12], посвящённых цифровой трансформации HR. В выборку включены источники за 2015–2024 гг. Анализ охватывал российские исследования и международные модели. Автор осуществлял отбор литературы по трём критериям: наличие разработанной методологической модели цифровизации управления персоналом, указание структуры или принципов построения цифровых HR-систем, определение ограничений их применения на различных уровнях управления.



Сравнительный анализ представлен в таблице 1. Он был проведен по четырём аналитическим признакам: цель модели, объект цифровизации, уровень применения (корпоративный, институциональный, национальный). В результате анализа были выявлены следующие ограничения и устойчивые методологические проблемы такие как фрагментарность цифровых решений, отсутствие единого архитектурного контура и слабую интеграцию между участниками рынка труда.

Таблица 1

Сравнительный анализ методологических моделей цифровизации HR

Table 1

Comparative analysis of methodological models of HR digitalization

№	Автор / источник	Цель модели	Уровень анализа	Основные ограничения	Ключевой вывод
1	Ulrich D. (1997)	Формирование стратегической роли HR	Корпоративный	Нет архитектуры межорганизационного взаимодействия	Усиление роли HR как бизнес-партнёра
2	Bersin J. (2015)	Повышение эффективности HR через People Analytics	Корпоративный	Не рассматривается рынок труда как экосистема	Уточнение этапов цифровой зрелости HR
3	Deloitte (2017), HR Tech Stack	Интеграция цифровых HR-инструментов	Корпоративный	Фрагментарность и несовместимость систем	Необходимость унификации стандартов данных
4	Kane et al. (2015); Capgemini (2011)	Оценка цифровой зрелости организаций	Корпоративный	Нет институционального и отраслевого уровня	Классификация стадий цифровой трансформации
5	Бугасова Е.В. (2024)	Повышение эффективности управления персоналом	Корпоративный / отраслевой	Фрагментарность внедрения цифровых решений	Подтверждает необходимость системности
6	Макарова Е.Н. (2020)	Анализ институциональных барьеров цифровизации HR	Институциональный	Отсутствие целостной архитектуры HR	Цифровая трансформация требует системного подхода
7	ICT.Moscow (2023)	Эмпирическая оценка цифровизации HR в РФ	Национальный	Несовместимость систем, отсутствие стандартов	42% компаний работают вручную

Источник: составлено автором по материалам [1; 2; 3; 5; 14; 15]
Source: compiled by the author based on the materials [1; 2; 3; 5; 14; 15]

Рассмотренные ограничения позволили выявить ключевой методологический разрыв между существующими моделями цифровизации управления персоналом и требованиями современного рынка труда. На рис.1. представлено основное противоречие, которое заключается в том, что



существующие концепции сосредоточены преимущественно на корпоративном уровне, где приоритет отдается оптимизации внутренних HR-процессов, тогда как задачи цифровой экономики труда носят национальный и межсубъектный характер. В условиях, когда управление человеческим капиталом становится важнейшим фактором конкурентоспособности стран и регионов, подходы, замкнутые на уровне отдельных организаций, оказываются недостаточными для решения стратегических задач занятости и профессионального развития.

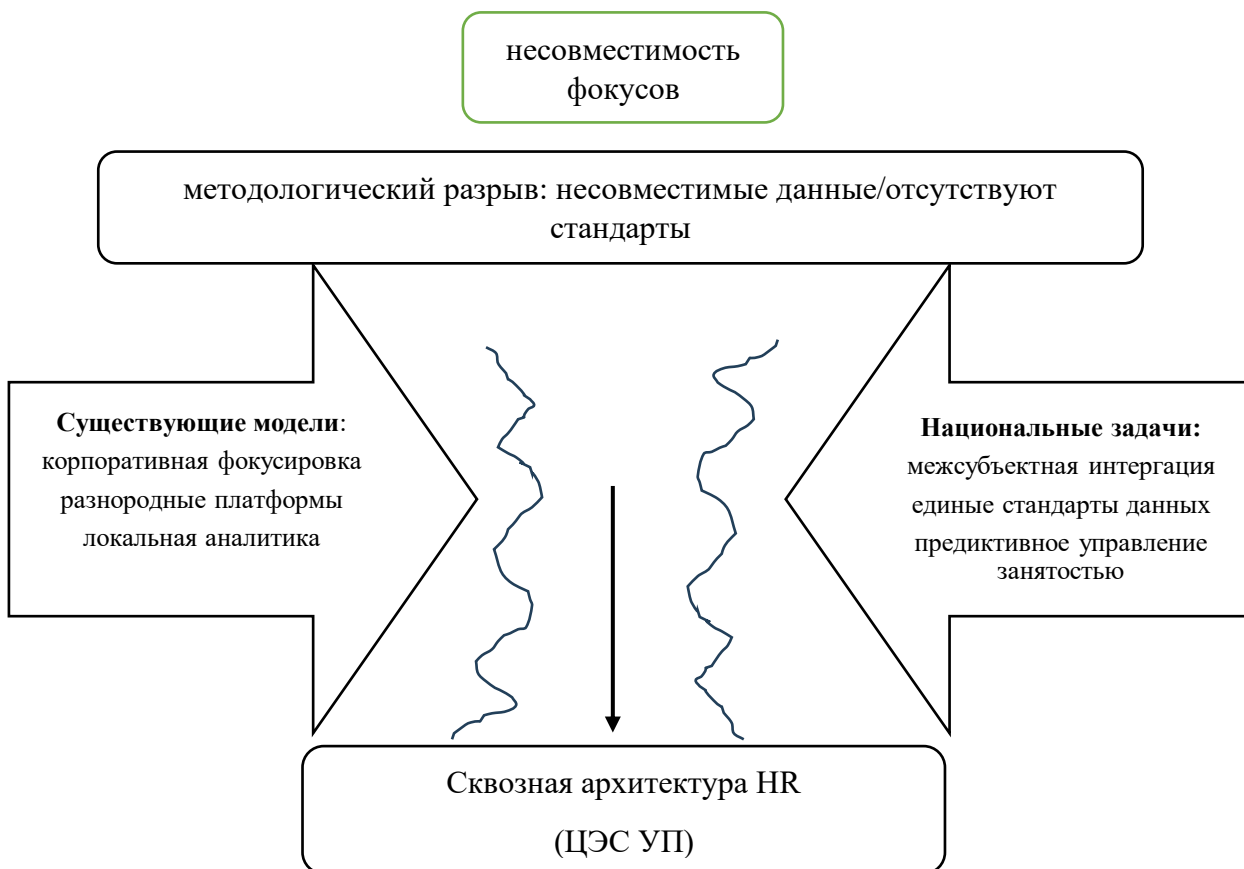


Рис. 1. Методологический разрыв: визуализация проблемы и направление решения

Источник: составлено автором

Fig. 1. Methodological gap: visualization of the problem and direction of the solution

Source: compiled by the author

Результаты и обсуждение

Другим важным источником разрыва выступают проблемы стандартизации данных и совместимости платформ. Корпоративные HR-системы, государственные информационные ресурсы и цифровые сервисы рекрутинговых компаний используют различные форматы хранения и обработки информации, что делает затруднительным их интеграцию.



Отсутствие единых протоколов и стандартов ведёт к дублированию данных, росту транзакционных издержек и снижает возможности применения кадровой аналитики и предиктивных инструментов в масштабах всего рынка труда. Этот фактор особенно значим в условиях России, где цифровая трансформация развивается неравномерно, и каждая группа субъектов рынка труда использует собственные технологические решения. Выявленное противоречие нельзя устранить в рамках существующих моделей. Для его преодоления требуется обновленный подход, предполагающий переход к сквозной архитектуре управления персоналом.

Для верификации теоретических положений был использован результат эмпирического исследования «Рекадро HR-Digital 2024», проведённого автором, совместно с экспертной группой кадровой компании «Рекадро» (г. Калуга) в октябре–ноябре 2024 года. Обобщенные данные представлены в таблице 2. Исследование носило прикладной характер и выполнялось в рамках подготовки авторской модели сквозной цифровой экосистемы управления персоналом (ЦЭС УП). Результаты не были опубликованы в открытых источниках, однако использованы в качестве внутренней эмпирической базы данного исследования. В опросе приняли участие 688 HR-руководителей и специалистов российских предприятий, представляющих производство (66%), сферу услуг (10%), розничную торговлю (16%) и другие отрасли (8%). Цель опроса - выявить степени цифровизации ключевых HR-процессов и уровня готовности компаний к переходу на экосистемную модель управления персоналом. Результаты исследования продемонстрировали несколько ключевых закономерностей. Во-первых, цифровизация HR остаётся преимущественно операционной. Наиболее автоматизированными направлениями оказались кадровое администрирование (91% компаний), внутренние коммуникации (70%) и HR-аналитика (52%). При этом стратегические функции обучение и развитие (35%), адаптация (22%), управление благополучием персонала (9%) внедряются в цифровую среду значительно медленнее. Таким образом, цифровые технологии в основном обслуживают учётные процессы, не формируя системного подхода к управлению человеческим капиталом. Во-вторых, выявлено смещение фокуса цифровизации в сторону краткосрочных инструментов. 74% опрошенных компаний планируют внедрение решений в области HR-маркетинга, 36% - в сфере компенсаций и льгот. В-третьих, использование технологий искусственного интеллекта и больших данных остаётся эпизодическим. Лишь 35% компаний знакомы с применением AI в HR, 52% с Big Data, и только 9% применяют подобные технологии на практике. При этом намерение внедрять облачные решения и чат-боты выразили не более 43% респондентов. Это свидетельствует о разрыве между декларативными стратегиями цифровой трансформации и фактическим уровнем технологической зрелости. В-четвёртых, сохраняется значительная межотраслевая и межрегиональная



дифференциация. Совокупность результатов исследования подтверждает гипотезу о фрагментарности цифровизации управления персоналом в России. Несмотря на активное развитие отдельных инструментов, цифровизация сохраняет корпоративно-замкнутый характер и не обеспечивает интеграции между организациями, образовательными учреждениями и государственными институтами.

Таблица 2

Уровень цифровизации HR-функций в организациях

Table 2

Level of HR Function Digitalization in Organizations

Кадровая функция	Доля компаний, где процесс автоматизирован, %	Доля компаний, планирующих внедрение, %
Кадровое администрирование	91	5
Внутренние коммуникации	70	20
HR-аналитика	52	28
Поиск и подбор персонала	48	27
Обучение и развитие	35	13
Управление компенсациями и льготами	22	40
HR-маркетинг	43	60
Адаптация персонала	22	20
Программы благополучия (well-being)	9	10

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

На основе сравнительного анализа и эмпирических данных была сформирована авторская концепция сквозной цифровой системы управления персоналом (ЦЭС УП), представляющая собой многоуровневую целостную архитектуру цифрового взаимодействия и согласованности субъектов рынка труда. Для её построения использовались методы структурно-функционального анализа, логического моделирования и сопоставления используемых цифровых практик управления персоналом. Под моделью предлагается понимать систему, которая объединяет корпоративные HR-технологии, государственные цифровые платформы занятости, инфраструктуру рекрутинговых агентств и образовательные ресурсы в единое пространство управления человеческим капиталом. На рис. 2 представлена структура модели управления персоналом нового типа, которая включает четыре уровня.





Рис. 2. Структура авторской цифровой экосистемы управления персоналом

Источник: составлено автором

Fig. 2. Structure of the author's digital ecosystem for human resource management

Source: compiled by the author

На субъектном уровне определяется состав и роль участников рынка труда. Центральное место занимают взаимодействия между работодателями, рекрутинговыми агентствами, государственными органами и образовательными организациями. Этот уровень фиксирует включённость всех субъектов, что особенно важно для России с её региональными различиями в цифровой зрелости. На функциональном уровне отражаются процессы жизненного цикла работника: поиск и подбор, адаптация, обучение и развитие, оценка и удержание и дальнейшего карьерного сопровождения. На платформенном уровне обеспечивается технологическая основа интеграции. Ключевыми элементами выступают стандартизация данных, совместимость информационных систем и внедрение цифровых профилей работников. В отличие от существующих моделей цифровой зрелости [4], комплексная модель формирует общий информационный каркас, позволяющий обмениваться данными между различными участниками экосистемы. В российском контексте это означает необходимость разработки национальных

стандартов и поддержки совместимости решений отечественного HR-Tech рынка. На аналитическом уровне реализуются инструменты кадровой аналитики и предиктивной аналитики. Их задача состоит в том, чтобы вывести аналитику за пределы корпоративных границ и применить её для прогнозирования потребностей рынка труда на отраслевом и региональном уровнях.

Предлагаемая модель предназначена для использования тремя основными группами субъектов рынка труда работодателями, государственными институтами и инфраструктурными посредниками (рекрутинговыми агентствами, образовательными организациями, платформенными операторами):

1. Для работодателей модель может помочь устранить разрывы между этапами жизненного цикла сотрудника – от подбора до развития. Система позволит видеть реальную динамику компетенций и формировать прогноз кадровых потребностей на основе предиктивных данных, а не только внутренних оценок. Это важно для промышленных предприятий, где нехватка кадров и высокая текучесть персонала связаны с отсутствием единой базы данных о доступных специалистах и их квалификации.

2. Для государства модель может служить инструментом согласования кадровой политики с экономическими и демографическими приоритетами регионов. Интеграция данных о занятости, вакансиях и образовательных траекториях предполагает возможность создания для более точного прогнозирования дефицитов и переизбытков на рынке труда. Это позволяет выстраивать адресные программы обучения и занятости, в том числе в регионах с низким уровнем цифровой зрелости и высокой миграцией трудовых ресурсов.

3. Для рекрутинговых и образовательных организаций система может создать новую инфраструктурную нишу: обмен стандартизированными данными о компетенциях, трудоустройстве и результатах обучения. В отличие от традиционных агрегаторов вакансий, модель предлагает формировать «сквозной профиль специалиста» – от подготовки до карьерных траекторий - и тем самым повысит ценность аналитики для бизнеса и региональных органов управления.

Предложенная концепция модели развивает современные теоретические подходы к цифровизации HR, выходя за пределы корпоративного уровня анализа. Практическое значение предложенной модели заключается в создании единого информационного пространства для обмена кадровыми данными между работодателями, рекрутинговыми агентствами и государственными институтами. В таблице 3 представлены возможные цифровые технологии и получаемая эффективность от каждого уровня модели.

Таблица 3



Матричная схема структуры ЦЭС УП

Table 3

Matrix scheme of the DHRIS structure

Уровни	Роль	Данные	Технологии	Эффекты
Субъектный уровень	работодатели, кадровые агентства, государство, работники, образование	институциональные данные о рынке труда	организационные соглашения, контракты	включенность субъектов, прозрачность
Функциональный уровень	подбор, адаптация, обучение, мотивация, удержание	данные жизненного цикла работника	HR-системы: ATS, LMS, HRM-платформы	связанность кадрового цикла, эффективность процессов
Платформенный уровень	стандартизация данных, цифровые профили, API	унифицированные форматы данных	Интеграционные решения HR-tech платформы	совместимость, снижение транзакционных издержек
Аналитический уровень	предиктивные модели, кадровая аналитика	аналитические массивы	BI-платформы, ML-модели.	прогнозирование занятости, стратегическая политика

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

В то же время модель имеет ряд ограничений, характерных для концептуальных исследований. Она требует эмпирической апробации и проверки применимости в различных институциональных контекстах. Реализация подхода зависит от уровня стандартизации данных и готовности участников рынка к совместному использованию цифровых ресурсов. Необходимо отметить, что успешное внедрение подхода предполагает наличие единой нормативной базы и координации со стороны государственных органов.

Заключение

Исследование позволило сформулировать ряд практико-ориентированных выводов и предложить решение в рамках авторской концепции сквозной цифровой экосистемы управления персоналом (ЦЭС УП). Разработанная модель представляет собой многоуровневую архитектуру, включающую субъектный, функциональный, платформенный и аналитический уровни, которые обеспечивают согласованность кадровых данных и взаимосвязь участников рынка труда работодателей, государственных институтов, образовательных организаций и рекрутинговых агентств. Сущность модели заключается в интеграции разноуровневых данных и непрерывной аналитики.



Для организаций внедрение принципов ЦЭС УП может открывать возможности повышения эффективности кадровой политики. Унификация данных может позволить снизить транзакционные издержки, повысить точность кадровой аналитики, улучшить прогнозирование потребностей в персонале и ускорить принятие управленческих решений. В то же время реализация ЦЭС УП требует законодательной и технологической поддержки. Необходима разработка национальных стандартов представления кадровых данных, единых классификаторов компетенций и совместимых цифровых платформ. Дальнейшее внедрение требует эмпирическую апробацию модели, разработку индекса цифровой зрелости кадровых процессов в отраслевом и территориальном разрезе.

Литература

1. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 304 p.
2. Bersin J. High-Impact HR: Building Organizational Capability. Oakland: Bersin by Deloitte, 2015. 122 p.
3. Deloitte. Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the Rules for the Digital Age. Deloitte University Press, 2017. 144 p.
4. Westerman G., Bonnet D., Guyonnet P., McAfee A. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation // MIT Sloan Management Review; Deloitte University Press. 2015.
5. Макарова Е. Н., Гончарова Н. А., Хаитова А. И. Траектории цифровизации HR-службы как социально-экономического ингибитора развития организации // Экономика. Информатика. 2023. № 2. С. 276–287.
6. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2020. Т. 17, № 1 (109). С. 87–91.
7. Лохмачев А.С, Апенько С.Н., Лохмачева А.В. Практика оценки компетенций при найме и использования интеллектуальных систем в управлении персоналом предприятий // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 177–188.
8. Шелестов Н.В., Коваженков М.А. Повышение эффективности процессов привлечения персонала на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 124–140.
9. ICT.Moscow. Ключевые барьеры цифровизации в HR. Москва: ICT.Moscow, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://ict.moscow/projects/ai/research/kliuchevye-barery-tsifrovizatsii-v-hr> (дата обращения: 04.10.2025).

10. Ковалёва Н. А., Водопьянова В. В., Булгаров М. А. Цифровая экономика как драйвер модернизации регионов // Прикладные экономические исследования. 2025. № 5. С. 64–70.

11. ComNews. Уровень цифровизации HR-процессов в российских компаниях остаётся невысоким. 28 марта 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.comnews.ru/content/232300/2024-03-28/uroven-cifrovizacii-hr-processov-rossiyskikh-kompaniyakh-ostaetsya-nevysokim> (дата обращения: 03.10.2025).

12. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR analytics // International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28, № 1. P. 3–26.

13. Бугасова Е. В., Шичкин И. А. Современные тенденции цифровизации процессов управления персоналом // Журнал экономики и менеджмента. 2024. № 8. С. 239–245.

14. РБК Отрасли. Как платформенная занятость влияет на российский рынок труда. 29 августа 2025 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/68a352129a7947c1818d3b80> (дата обращения: 04.10.2025).

15. Capgemini Consulting. Digital Transformation Review. Paris: Capgemini, 2011. 75 p.

References

1. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 304 p. (In Eng.)

2. Bersin, J. (2015). High-Impact HR: Building Organizational Capability. Oakland: Bersin by Deloitte, 122 p. (In Eng.)

3. Deloitte. (2017). Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the Rules for the Digital Age. Deloitte University Press, 144 p. (In Eng.)

4. Westerman, G., Bonnet, D., Guyonnet, P., & McAfee, A. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review; Deloitte University Press. (In Eng.)

5. Makarova, E. N., Goncharova, N. A., & Khaitova, A. I. (2023). Traektorii tsifrovizatsii HR-sluzhby kak sotsial'no-ekonomicheskogo ingibitora razvitiya organizatsii [Trajectories of HR digitalization as a socio-economic inhibitor of organizational development]. Ekonomika. Informatika [Economics. Informatics], 2, 276–287. ((In Russ., abstract in Eng.))

6. Maslennikov, V. V., Lyandau, Yu. V., & Kalinina, I. A. (2020). Organizatsiya tsifrovogo upravleniya personalom [Organization of digital human resource management]. Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics], 17(1[109]), 87–91. ((In Russ., abstract in Eng.))



7. Lokhmachev, A. S., Apenko, S. N., & Lokhmacheva, A. V. (2024). Praktika otsenki kompetentsii pri naime i ispol'zovaniya intellektual'nykh sistem v upravlenii personalom predpriyatii [Competency assessment practices and use of intelligent systems in enterprise HR management]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 11, 177–188. ((In Russ., abstract in Eng.))
8. Shelestov, N. V., & Kovazhenkov, M. A. (2024). Povyshenie effektivnosti protsessov privlecheniya personala na promyshlennykh predpriyatiyakh [Improving the efficiency of personnel recruitment processes at industrial enterprises]. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 5, 124–140. ((In Russ., abstract in Eng.))
9. ICT.Moscow. (2024). Klyuchevye bar'ery tsifrovizatsii v HR [Key barriers to HR digitalization]. Moscow: ICT.Moscow. Retrieved from: <https://ict.moscow/projects/ai/research/klyuchevye-barery-tsifrovizatsii-v-hr> (Date of access: 04.10.2025). ((In Russ., abstract in Eng.))
10. Kovalyova, N. A., Vodopyanova, V. V., & Bulgarov, M. A. (2025). Tsifrovaya ekonomika kak draiver modernizatsii regionov [Digital economy as a driver of regional modernization]. *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya [Applied Economic Studies]*, 5, 64–70. ((In Russ., abstract in Eng.))
11. ComNews. (2024). Uroven' tsifrovizatsii HR-protsessov v rossiiskikh kompaniyakh ostaetsya nevysokim [The level of HR process digitalization in Russian companies remains low]. March 28, 2024. Retrieved from: <https://www.comnews.ru/content/232300/2024-03-28/uroven-cifrovizacii-hr-processov-rossiyskikh-kompaniyakh-ostaetsya-nevysokim> (Date of access: 03.10.2025). ((In Russ., abstract in Eng.))
12. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. (In Eng.)
13. Bugasova, E. V., & Shichkin, I. A. (2024). Sovremennye tendentsii tsifrovizatsii protsessov upravleniya personalom [Current trends in the digitalization of HR management processes]. *Zhurnal ekonomiki i menedzhmenta [Journal of Economics and Management]*, 8, 239–245. ((In Russ., abstract in Eng.))
14. RBK Otrasi [RBC Industries]. (2025). Kak platformennaya zanyatost' vliyaet na rossiiskii rynek truda [How platform employment affects the Russian labor market]. August 29, 2025. Retrieved from: <https://www.rbc.ru/industries/news/68a352129a7947c1818d3b80> (Date of access: 04.10.2025). ((In Russ., abstract in Eng.))
15. Capgemini Consulting. (2011). *Digital Transformation Review*. Paris: Capgemini, 75 p. (In Eng.)

© Зуева Н.А., 2025 г.

