

На правах рукописи

Грибов Роман Вячеславович

**Цифровая трансформация процессов управления человеческими
ресурсами организации**

5.2.6. Менеджмент

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2026

Диссертационная работа выполнена на кафедре финансов и кредита факультета экономики и управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Юго-Западный государственный университет», г. Курск

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Колмыкова Татьяна Сергеевна

Официальные оппоненты: **Кулькова Инна Анатольевна**,
доктор экономических наук, профессор,
федеральное государственное бюджетное
учреждение науки «Институт экономики
Уральского отделения РАН», ведущий научный
сотрудник Центра исследований
социальноэкономической динамики
Круглов Дмитрий Валерьевич,
доктор экономических наук, профессор,
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Петербургский государственный университет
путей сообщения Императора Александра I»,
профессор кафедры менеджмента и маркетинга

Ведущая организация: федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Российский государственный гуманитарный
университет»

Защита диссертации состоится 30 сентября 2026 года в 15 час. 00 мин. на заседании диссертационного совета 99.0.142.02 на базе ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) и Государственной корпорации «Ростех» по адресу: 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6, зал № 3.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке РУДН и Госкорпорации «Ростех».

Объявление о защите и текст автореферата размещены на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации и на сайте РУДН (<https://www.rudn.ru/science/dissovet>).

Автореферат разослан « ____ » _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 99.0.142.02
кандидат экономических наук, доцент

А.А. Островская

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Управление человеческими ресурсами организации представляет собой ключевую системную функцию в деятельности компании. Проблематика управления человеческими ресурсами актуализируется в условиях стремительного распространения цифровых сервисов и технологий. Всё больше отечественных компаний используют цифровые решения для оптимизации бизнес-процессов, повышения эффективности работы, расширения доли рынка и создания большей ценности для клиентов. Цифровая трансформация бизнеса состоит не только в технологической модернизации производственных, сбытовых и прочих бизнес-процессов. Внедрение цифровых технологий порождает глубокие изменения в организационной культуре, принятии стратегических решений, приводит к смене жестких иерархий гибкими сетевыми командами и платформенными моделями, способствует внедрению гибридных форматов занятости и удаленной работы, смещает фокус на управление талантами, непрерывное обучение и развитие навыков будущего. Эта комплексная трансформация в полной мере согласуется с приоритетами, закреплёнными в нормативно-правовых документах стратегического планирования Российской Федерации. В Стратегии научно-технологического развития, утвержденной Указом Президента РФ от 28.02.2024 № 145, и отраслевых стратегиях цифровой трансформации декларируется необходимость опережающей подготовки кадров, адаптации системы управления персоналом к технологическим изменениям и формирования человекоцентричной модели труда.

Традиционную сильную основу инновационного развития страны составляет мощный задел в сфере науки и кадров. Уровень развития человеческого капитала, фиксируемый в Глобальном инновационный индексе за 2025 г., отводит России высокую 28-ю позицию в мире. Благодаря человеческому капиталу, создан прочный фундамент для генерации прорывных идей и построения экономики, основанной на знаниях. Развитие компетенций человеческих ресурсов представляется стратегически значимым, поскольку позволяет максимально использовать существующие конкурентные преимущества России и создает основу для преодоления системных ограничений, обеспечивая устойчивость и технологическое лидерство в условиях тотальных санкций и глобальной конкуренции.

Распространение цифровых технологий оказывает глубинное влияние на структуру и качество человеческих ресурсов организации, усиливает спрос на компетенции и навыки, связанные с внедрением цифровых технологий в экономическую деятельность организаций. Новое качество человеческих ресурсов обусловлено потребностью в сотрудниках, владеющих цифровыми решениями, такими как CRM, ERP, аналитика данных, цифровой маркетинг, инструментами удаленной коллаборации и другими. Формируется запрос на новые управленческие компетенции, состоящие в критическом мышлении,

быстром обучении, готовности к экспериментам, лидерстве, умении управлять проектами в области цифровых технологий, принятии решений на основе цифровых данных, работе с экосистемами и цифровыми платформами.

Таким образом, совершенствование процессов управления человеческими ресурсами с применением цифровых технологий выступает ключевым элементом успешной цифровой трансформации компании в целом. Использование цифровых решений, в том числе искусственного интеллекта (ИИ), в управлении человеческими ресурсами организации создает современный базис для построения конкурентоспособного и социально ориентированного бизнеса, где главной ценностью становится раскрытый потенциал человека.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы. Формирование парадигмы HR-менеджмента в условиях цифровой трансформации бизнеса знаменует поступательный процесс накопления научных взглядов, находящийся в фокусе отечественных и зарубежных исследователей: Аганбегяна А.Г., Арриги Дж., Аузана А.А., Беккера Г.С., Блума Д.Э., Глазьева С.Ю., Гроссмана Г.М., Екимовой К.В., Каннинга Д., Каселли Ф., Клейнера Г.Б., Крюгера А.Б., Линдаля М., Лукаса Р., Марголина А.М., Полтеровича В.М., Ромера П., Стариковой М.С., Финка Г., Фогеля Р.В., Ханушека Э.А., Хендрикса Л., Хэлпмана Э., Чжана Л. и других.

Современные исследования сосредоточены на изучении ключевых направлений шестого технологического уклада и их влияния на трансформацию моделей управления человеческими ресурсами организации. Особое внимание направлено на установление взаимосвязей между прогрессивными изменениями технологий и эволюцией требований к человеческим ресурсам, что нашло отражение в научных изысканиях Абрамова В.И., Апенько С.Н., Бабкина А.В., Гусевой И.Б., Ерзкяна Б.А., Ковалёва П.П., Ковальчук Ю.А., Корнилова Д.А., Лапаева Д.Н., Митякова С.Н., Овчинниковой О.П., Степнова И.М., Тесленко И.Б., Тулупова А.С., Чуркина Д.А., Шкарупеты Е.В., Юрлова Ф.Ф. и других.

Эволюция научных подходов к содержательным аспектам управления человеческими ресурсами, обоснованная необходимостью институциональных преобразований экономики, содержится в работах Абдуловой Т.Г., Архиповой Н.И., Аникина В.А., Айвазяна С.А., Ашурбекова Р.А., Гагаринской Г.П., Колмыковой Т.С., Рыжова И.В., Салихова Б.В., Салиховой И.С., Седовой О.Л., Третьяковой Л.А., Хмелевой Г.А. и других.

Несмотря на серьезное внимание, которое современная экономическая наука уделяет проблематике управления человеческими ресурсами организации, требуют более глубокого осмысления и конкретизации перспективные направления HR-менеджмента в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Научная гипотеза исследования состоит в предположении, что системное и последовательное внедрение цифровых технологий в кадровый

менеджмент организации способствует развитию нового качества человеческих ресурсов, а также повышению адаптивности и гибкости процессов управления ими, что позволяет осуществить дифференцированный выбор масштабов цифровой трансформации HR-процессов в зависимости от специфики деятельности компании, располагаемых возможностей и стратегических ориентиров развития.

Объектом исследования являются процессы управления человеческими ресурсами организации в условиях цифровой трансформации.

Предметом исследования определены организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в результате цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Целью диссертационного исследования является совершенствование теоретико-методических аспектов и прикладных инструментов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Достижение цели исследования обеспечено решением следующих **задач**:

- обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации;

- определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации;

- разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами;

- предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта;

- разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Область диссертационного исследования. Исследование выполнено в рамках Паспорта специальности ВАК 5.2.6. Менеджмент: 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами. 26. Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные разработке теоретических подходов к решению проблем управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса, исследованию возможностей и перспектив внедрения цифровых технологий, в частности искусственного интеллекта, в практику HR-менеджмента, а также изменению

качественных характеристик человеческих ресурсов под влиянием цифровизации.

Методы исследования. Эмпирический инструментарий исследования опирается на комплекс общенаучных и специальных методов, включая системный, сравнительный и структурно-функциональный анализ, экономико-статистические, экспертные и индексные методы, корреляционно-регрессионный анализ, метод анализа иерархий, а также табличные и графические приемы визуализации данных.

Информационную базу исследования составили данные из официальных источников Министерства экономического развития Российской Федерации (Минэкономразвития России); статистически данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Высшей школы экономики; аналитические исследования Московской школы управления «Сколково»; нормативно-правовые акты, труды отечественных и зарубежных авторов по проблематике цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечена применением научной методологии, базирующейся на реализации комплекса методов, соответствующих цели, задачам и логике исследования; использованием значительного количества репрезентативных источников, позволяющих всесторонне исследовать рассматриваемую тему; внутренней непротиворечивостью выводов и оценок, а также широкой апробацией основных выводов диссертации на научных конференциях, публикациями в рецензируемых журналах и предоставленными справками о внедрении результатов в практическую деятельность.

Научная новизна исследования заключается в обосновании концептуальных положений и разработке методического инструментария цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, обеспечивающих обоснованность выбора направлений цифрового развития HR-менеджмента и повышающих эффективность управления персоналом организации на основе использования цифровых технологий.

Положения, содержащие научную новизну:

1) обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, отличающийся представлениями о содержательных характеристиках человеческих ресурсов, сформированных под влиянием широкомасштабного распространения цифровых технологий и обусловленных возрастающей сложностью производства, его интеллектуализацией, интенсификацией процессов обмена информацией и социальной интеграции. Указанные положения раскрывают ключевые детерминанты управления человеческими ресурсами организации (адаптивность к технологическим изменениям, умение эффективно работать в цифровой среде, обучение на протяжении всей жизни), что определяет востребованность современных инструментов цифровой трансформации

(платформы непрерывного обучения, интеллектуальные системы поддержки решений, коллаборативные среды нового поколения, инструменты персональной продуктивности, цифровые технологии трудоустройства) и способствует развитию нового качества человеческих ресурсов;

2) определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, отличающаяся созданием адаптивной и гибкой системы менеджмента для реализации HR-процессов, связанных с привлечением, мотивацией, кадровым ростом и удержанием персонала. Особенностью цифровизации процессов управления человеческими ресурсами является формирование цифровой инфраструктуры, основанной на стандартизированных и защищенных данных, что позволяет внедрять технологии искусственного интеллекта, автоматизировать рутинные кадровые процессы и высвободить человеческие ресурсы для решения стратегических задач развития компании;

3) разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, отличительные особенности которой состоят в идентификации, обобщении и анализе информации о текущем состоянии потенциала цифровой трансформации на основе расчета интегрального показателя, а также точках роста, «узких» местах и рисках, связанных с балансом материально-технических возможностей, человеческими ресурсами и финансовыми ограничениями, возникающими в процессе цифровой трансформации. Применение авторского аналитического инструментария позволяет разработать комплекс мероприятий по цифровизации процессов управления человеческими ресурсами организации с учетом специфики ее деятельности, располагаемых возможностей и перспектив в условиях цифровой экономики;

4) предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта, отличающаяся организационными инновациями, инициируемыми интеграцией ИИ в HR-процессы, а также возможностью выбора технологий ИИ в зависимости от глубины цифровой трансформации. Адаптивность технологий ИИ обеспечивает переход от линейных кадровых процессов к динамичной цифровой среде управления человеческими ресурсами (оперативный анализ массивов данных, цифровые кадровые профили, цифровая воронка найма, цифровой HR-бренд, экспертные оценки, отраслевые практики), что создает новую управленческую логику, основанную на прогнозировании и персонализации, и позволяет выбрать целесообразный масштаб цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами в соответствии со стратегическими ориентирами компании;

5) разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, отличающаяся последовательной реализацией мероприятий, обеспечивающих переход от автоматизации

отдельных HR-функций до их сквозной интеграции с бизнес-процессами и создания единого цифрового пространства. Авторский подход базируется на оценке и сценарном прогнозировании ключевых факторов управления человеческими ресурсами организации (расходы на оплату труда, затраты на цифровую трансформацию, цифровая грамотность персонала), что позволяет проводить мониторинг достижения целевых результатов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами; определять готовность к переходу на следующий уровень цифровой трансформации; выбирать стратегические ориентиры и моделировать варианты развития, исходя из оценки существующего потенциала цифровой трансформации и долгосрочных целей организации.

Теоретическая значимость исследования состоит в разработке и обосновании положений, расширяющих научные представления о цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, что создает основу для разработки комплекса мероприятий по оптимизации процедур кадрового менеджмента на основе применения цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты доведены до уровня непосредственного использования в работе коммерческих организаций в процессах управления человеческими ресурсами. К числу таких разработок относятся: методика оценки потенциала цифровой трансформации человеческих ресурсов, а также цифровых инструментов для интеграции кадровых и производственных процессов, что позволяет персонализировать управление человеческими ресурсами организации; стратегические направления цифровой трансформации, раскрывающие перспективы интеграции искусственного интеллекта в решение задач управления человеческими ресурсами организации.

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования докладывались на всероссийских и международных научно-практических конференциях: «Научные чтения, посвященные разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского» (Калуга, 2022, 2023, 2024, 2025), «Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики» (Красноярск, 2023), «Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика» (Курск, 2023), «Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения» (Курск, 2025).

Научные результаты исследования приняты к использованию в практической деятельности ООО «Сибирские интеграционные системы», ООО «Никольское» и ООО «СТАТУС» в части решения задач по повышению эффективности процессов управления человеческими ресурсами на основе внедрения цифровых технологий и совершенствования уровня цифровых компетенций персонала.

Отдельные теоретические и методические положения, представленные в диссертации, используются в образовательном процессе ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет» при преподавании дисциплин экономического профиля, а также в реализации программ дополнительного профессионального образования «Экономика нефтегазового комплекса», «Прикладное применение программных продуктов с элементами искусственного интеллекта», «Управление карьерой и развитие персонала» (подтверждено документами).

Публикации. Основные результаты диссертации отражены в 13 работах общим объемом 4,7 п.л., авторский вклад – 3,4 п.л., в том числе в пяти статьях в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 177 источников. Общий объем работы составляет 187 страниц, содержит 19 таблиц, 34 рисунка, 10 формул.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации базируется на современных представлениях о содержательных характеристиках человеческих ресурсов с учетом условий цифровой среды, выявленных глобальных трендах социально-экономического развития и научно-технического прогресса, сопровождающих становление нового технологического уклада, а также факторах и инструментах цифровой трансформации бизнеса (рисунок 1).

Авторская система характеристик человеческих ресурсов, адаптированных к условиям цифровой среды, включает:

- *здоровьесбережение* – характеристика, отражающая капитал здоровья и долголетия, определяет способность человека к активной жизни и ведению профессиональной деятельности,

- *трудовую составляющую*, которая в цифровой среде наполняется новым содержанием. В условиях распространения цифровых технологий ключевыми аспектами становятся гибкие навыки, проектный опыт, а также мотивация к обучению сквозь всю жизнь,

- *интеллектуальную составляющую* – проявляется в приобретенных индивидуумом знаниях и умении их творчески применять в профессиональной и повседневной деятельности,

- *социально-культурную составляющую*, определяющую способности личности эффективно функционировать в общественной среде и профессиональном пространстве посредством коммуникативных практик, проявлении ценностных ориентаций, а также культурных, исторических, религиозных традиций,

- *цифровую составляющую*, связанную с работой с цифровыми устройствами, пониманием цифровых экосистем, способностями к

постоянной адаптации к новым технологическим реалиям и осознанным использованием цифровых инструментов для решения профессиональных и повседневных задач.

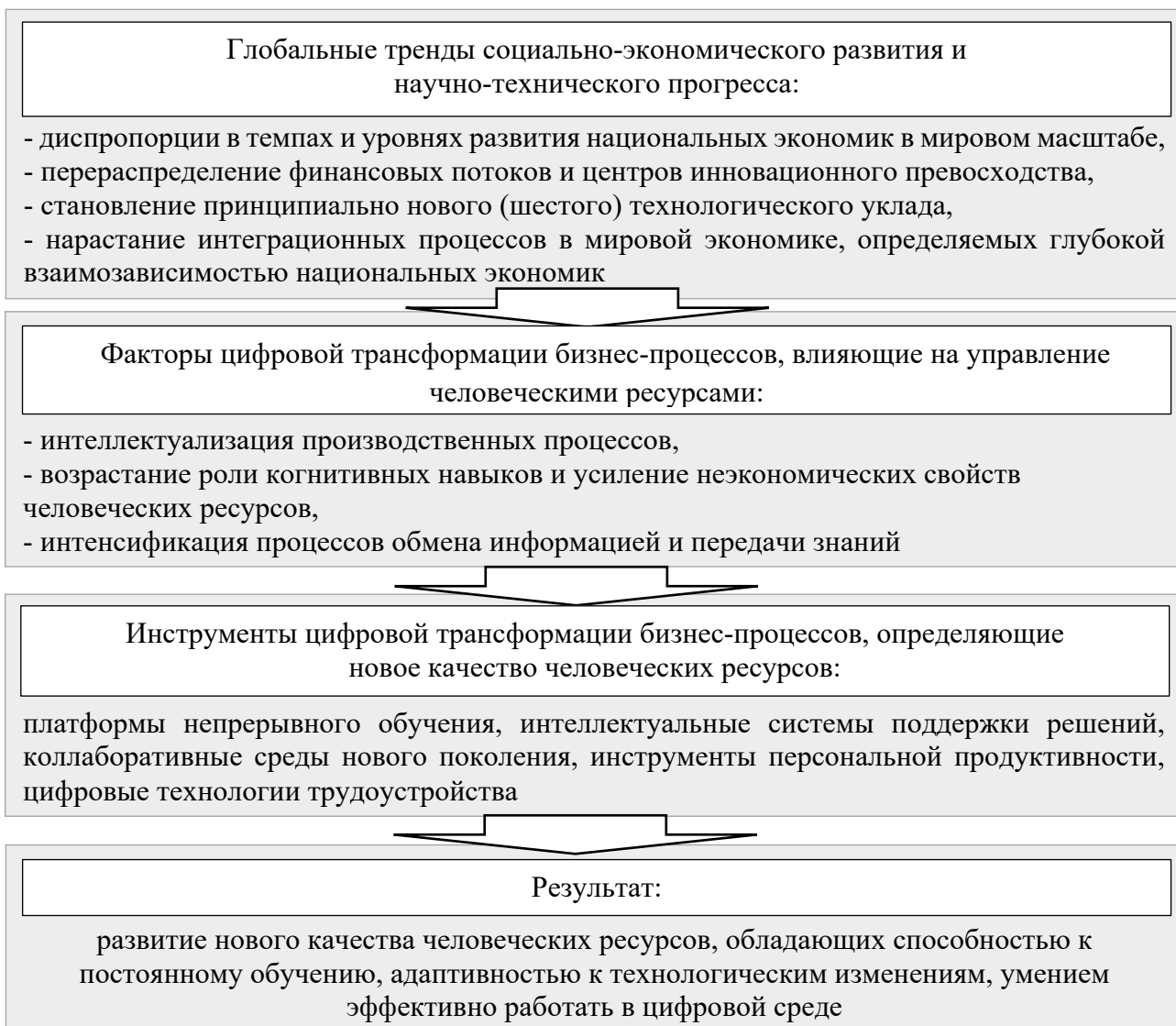


Рисунок 1 – Научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации

Источник: составлено автором

Цифровая трансформация повышает значимость квалифицированных специалистов, чьи знания, умения и навыки становятся ключевым фактором инновационного развития организации. Для адаптации к изменяющимся средовым условиям персонал организации наращивает новые компетенции и совершенствует свой опыт. В связи с указанными обстоятельствами дополняются и формируются характеристики человеческих ресурсов (ориентация на непрерывное развитие и постоянное совершенствование навыков, гибкое и нестандартное мышление, быстрая адаптация к изменениям, лидерские качества и проактивная позиция по отношению к достижению поставленных задач, устойчивость к стрессу и способность

сохранять эффективность в условиях растущей сложности и неопределенности внешней среды, баланс личных целей с командными и общественными интересами), определяющие их новое качество в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Под *цифровой трансформацией процессов управления человеческими ресурсами организации* предлагается понимать совокупность организационно-управленческих изменений HR-процессов, обеспечивающих переход от разрозненных HR-процедур к единой цифровой экосистеме, которая охватывает все ключевые процессы (привлечение, развитие, мотивацию и удержание сотрудников). Таким образом, суть цифровой трансформации состоит в создании комплексной, системной и технологически связанной цифровой среды управления персоналом.

2. Определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

В диссертации обосновано управление человеческими ресурсами организации (УЧР) с позиции системного подхода, объединяющего в единую экосистему HR-процессы по привлечению, мотивации, кадровому росту и удержанию персонала. Разработанная в диссертации последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации позволит повысить адаптивность и гибкость управления человеческими ресурсами (рисунок 2).

Исходя из авторских представлений, сотрудники составляют самый ценный стратегический актив организации, определяющий ее конкурентные преимущества в цифровой среде, способности к инновациям и долгосрочному экономическому росту. Изучение и обобщение опыта передовых российских компаний подтвердило нарратив о целесообразности перехода от цифровизации отдельных HR-процедур к формированию интегрированной цифровой экосистемы управления человеческими ресурсами, базирующейся на применении цифровых сервисов и технологий, включая искусственный интеллект.

Ключевым элементом реализации последовательности управленческих действий является формирование цифровой инфраструктуры для реализации HR-процессов, основанной на стандартизированных и защищенных данных, что обеспечивает внедрение технологических решений с применением ИИ, автоматизацию рутинных кадровых процессов и высвобождение человеческих ресурсов для решения стратегических задач развития компании. Эффективная операционная модель требует гибридного взаимодействия человека и технологий, где алгоритмы ИИ обрабатывают стандартные HR-задачи, а специалисты фокусируются на исключениях, кастомизации и этическом контроле за решениями. Обязательным условием является развитие цифровых компетенций HR-команды и линейных руководителей, которые должны выступать не только пользователями, а, прежде всего, инициировать интеграцию «цифры» в конкретные бизнес-процессы.

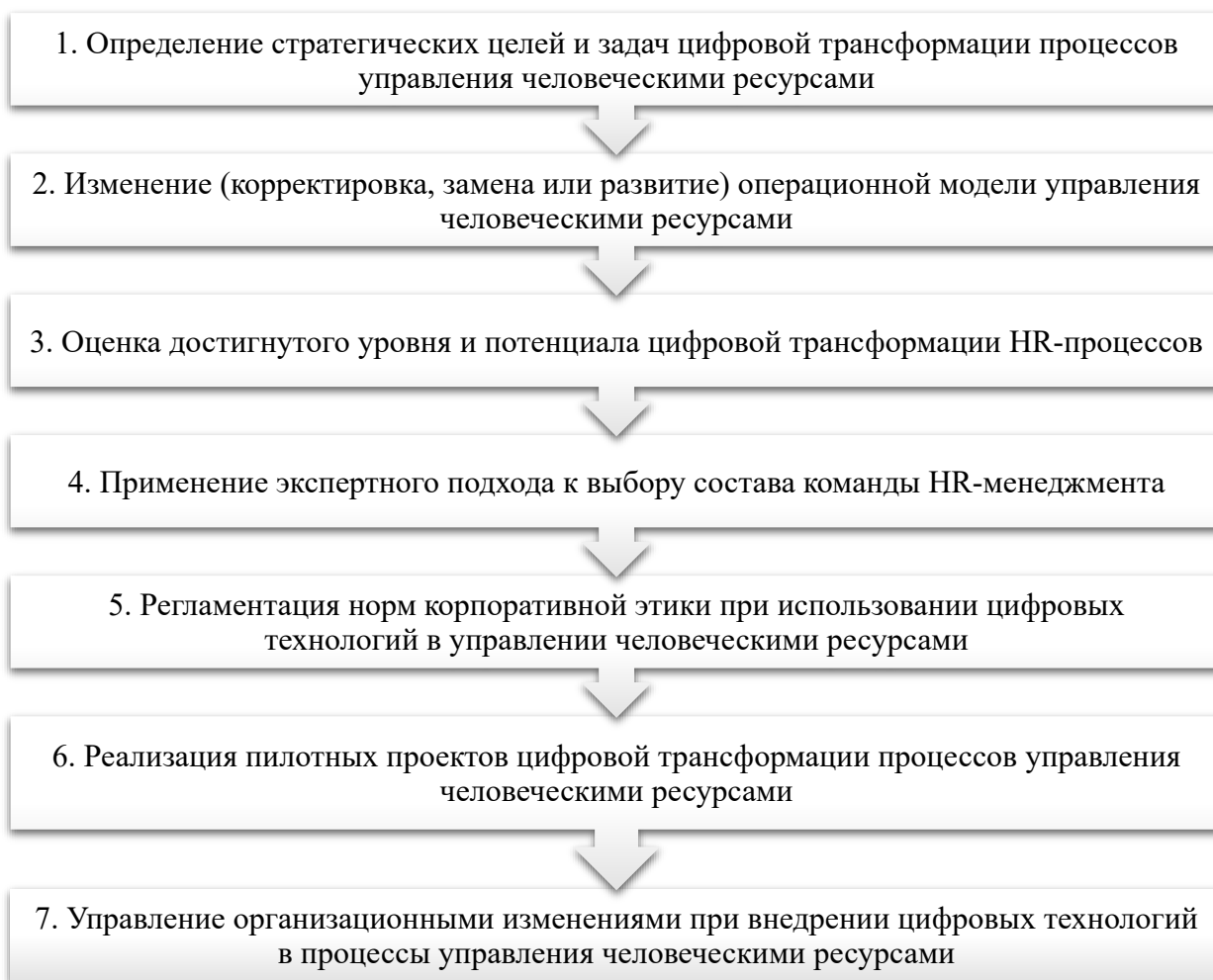


Рисунок 2 – Последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации

Источник: составлено автором

В диссертации сделан акцент на значимости непрерывного мониторинга и обратной связи, что позволяет оперативно корректировать принимаемые решения в соответствии с изменяющимися условиями ведения бизнеса. Непрерывное совершенствование процессов управления человеческими ресурсами организации достигается через итеративное пилотирование новых решений, регулярный аудит рисков и адаптацию HR-стратегии к эволюции рынка труда и цифровых технологий.

3. Разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами.

Разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, которая направлена на идентификацию, обобщение и оценку внутренних возможностей и ресурсов организации по цифровизации HR-деятельности.

Потенциал цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами представлен в трехконтурном выражении: с

позиции его технологической, финансовой и кадровой компонент. Данная триада формирует целостную конструкцию, где:

– технологическая компонента создает материально-технические предпосылки и инфраструктурный базис для внедрения цифровых решений;

– кадровая компонента характеризует способности персонала к цифровой трансформации через призму когнитивных способностей, цифровой компетентности, образовательного ценза и мотивации к инновациям, являясь критическим фактором успешного внедрения и дальнейшей эксплуатации цифровых решений;

– финансовая компонента обуславливает финансовые рамки цифровой трансформации, выступая в роли лимитирующего фактора для масштабирования цифровых инициатив и определяя экономическую устойчивость организации и целесообразность инвестиций в цифровизацию.

Содержание этапов оценки интегрального показателя потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами (ПЦТУчр) детализировано на рисунке 3.



Рисунок 3 – Содержание этапов оценки потенциала цифровой трансформации ПЦТУчр

Источник: составлено автором

Итоговое значение потенциала цифровой трансформации ПЦТ_{учр} характеризует то, насколько в данный момент времени организация готова к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами и какими могут быть масштабы цифровой трансформации. Интерпретацию результатов предлагается осуществлять с учетом специфики конкретной организации, ее возможностей и потребностей развития в условиях цифровой экономики. Преимущества авторской методики оценки состоят в:

- динамичности – предложенный методический инструментарий может быть модифицирован под запросы конкретной компании с учетом отраслевой специфики и структуры человеческих ресурсов;

- сравнимости – методика может быть применена для целей сопоставительного анализа с другими компаниями и последующей их типологизации в зависимости от уровня демонстрируемого потенциала, что позволяет разработать комплекс мероприятий с учетом возможностей организации и перспектив по их развитию и использованию;

- комбинировании качественных и количественных параметров оценки, что важно в условиях динамичной цифровой среды, поскольку ряд ключевых аспектов цифровой трансформации не поддается стоимостному измерению или количественному выражению;

- практической применимости – методика позволяет идентифицировать и количественно оценить проблемные места и точки роста в технологической, кадровой и финансовой компонентах цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами;

- проактивности – оценивается не только текущее состояние, но и прогнозируются риски.

В диссертации методика применена в отношении организаций из разных отраслей и с разным потенциалом цифровой трансформации. Такой подход позволяет наглядно продемонстрировать практическую применимость методики для компаний из различных сфер деятельности, производственных масштабов и достигнутого уровня технологичности (таблица 1).

В результате оценки получена следующая шкала:

- низкий потенциал цифровой трансформации – до 50 баллов;
- средний потенциал – от 51 балла до 75 баллов;
- высокий потенциал – от 76 баллов и выше.

Определено, что ООО «Сибирские интеграционные системы» точно использует цифровые технологии, преимущественно в системе рекрутинга, онбординга и развития персонала, а также в обеспечении электронного документооборота. Высокий текущий уровень потенциала компании свидетельствует о ее готовности к широкомасштабной цифровой трансформации.

Потенциал цифровой трансформации ООО «Никольское» оценивается как средний, но близкий к высокому. Для перехода на более высокий уровень у компании имеются значительные резервы роста, ключевые из которых – увеличение количества внедренных цифровых технологий, развитие

цифровых компетенций персонала и оптимизация его образовательной структуры. Практические мероприятия, которые целесообразно реализовать – это внедрение готовых программных продуктов и цифровых сервисов, направленных на автоматизацию процессов работы с персоналом.

Таблица 1 – Сравнительная оценка организаций с различным уровнем потенциала цифровой трансформации ПЦТ_{учр}

Показатели	Вес	Количество баллов		
		ООО «Сибирские интеграционные системы»	ООО «Никольское»	ООО «СТАТУС»
Технологическая компонента (0,56)				
цифровые технологии, внедренные в кадровые процессы	0,17	100	80	50
уровень цифровизации	0,44	100	60	20
цифровая вовлеченность персонала	0,18	60	60	30
инновационная активность	0,11	100	60	20
цифровые технологии, внедренные в кадровые процессы	0,1	80	50	0
ИТОГО	1,0	90,8	62,4	24,9
Кадровая компонента (0,32)				
численность персонала	0,07	60	60	60
уровень развития цифровых компетенций	0,49	100	80	40
образовательная структура персонала	0,3	100	80	20
система мотивации персонала	0,14	80	60	60
ИТОГО	1,0	94,4	75,8	38,2
Финансовая компонента (0,12)				
финансовая устойчивость	0,14	60	100	60
самофинансирование цифровой трансформации	0,43	100	50	0
рентабельность персонала	0,1	100	60	100
производительность труда	0,25	100	50	0
ИТОГО	1,0	100	54	18,4
ПЦТ _{учр}		91,42	65,69	28,37

Источник: составлено автором

Невысокие значения потенциала цифровой трансформации ООО «СТАТУС» обусловлены комплексом причин (недостаточная эффективность цифровизации кадровых процессов, низкая инновационная активность, неоптимальная образовательная структура персонала и отсутствие возможностей для самофинансирования). В текущем состоянии менеджменту компании целесообразно сосредоточиться на автоматизации рутинных

кадровых процессов и наращивании цифровых навыков и компетенций сотрудников.

Применение методики, продемонстрированное на материалах разнопрофильных коммерческих организаций, удостоверяет возможности ее практической реализации для диагностики достигнутого уровня потенциала цифровой трансформации, выявления «узких» мест и минимизации рисков, связанных с дисбалансом между технологическими возможностями, человеческими ресурсами и финансовыми ограничениями в осуществлении цифровой трансформации HR-менеджмента.

4. Предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта.

Внедрение технологий искусственного интеллекта в процессы управления человеческими ресурсами автоматизирует рутинные процессы, персонализирует обучение и карьерный рост, выстраивает цифровую архитектуру HR-процессов и внедряет культуру управления, основанную на цифровых данных. Благодаря этому управление человеческими ресурсами превращается из унифицированной и реактивной функции в стратегический, проактивный и персонализированный процесс. Последовательное расширение алгоритмов ИИ позволит охватить все кадровые процессы и приведет к полной цифровизации системы управления человеческими ресурсами.

Предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта (рисунок 4).

Выявлены преимущества использования ИИ в процессах управления человеческими ресурсами, которые состоят в следующем:

1) позволяет создать цифровую модель кадрового профиля вакансии (эталонный кадровый профиль), который консолидирует лучшие отраслевые практики и специфику компании;

2) сокращает время поиска подходящих кандидатов с сохранением объективности отбора на основе сопоставления кадровых профилей с эталоном;

3) обеспечивает получение расширенной аналитики о соискателях благодаря интеллектуальному анализу социальных сетей и/или видео-собеседования;

4) снижает затраты работодателя на поиск, отбор, вовлечение, адаптацию и обучение новых сотрудников;

5) позволяет сформировать оптимальную структуру человеческих ресурсов на основе тестирования, анализа и перераспределения персонала в соответствии с текущими навыками и компетенциями, а также потенциалом развития для достижения эталонных значений.



Рисунок 4 – Структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта

В диссертации разработана авторская модель «Кадровый Конструктор» (К2) по внедрению ИИ в процессы управления человеческими ресурсами (рисунок 5).



Рисунок 5 – Управление человеческими ресурсами организации на основе «Кадрового Конструктора»

Источник: составлено автором

Ядром К2 является эталонный кадровый профиль, выполняющий следующий функционал:

- формирование цифрового профиля вакансии, конкретизация знаний, навыков и компетенций, включая баланс между жесткими и гибкими навыками, а также потенциал их развития;

– применение умной аналитики для сравнения кадрового профиля соискателей с эталоном, подбор наиболее совпадающих с эталоном кандидатов на вакансию;

– прогнозирование развития кадрового профиля соискателя до эталонных навыков и компетенций с учетом возможностей обучения и переподготовки, формирование оптимальной структуры человеческих ресурсов компании на основе структурирования кадровых профилей сотрудников с эталонными цифровыми и/или реальными профилями по должностям.

В диссертации разработаны алгоритмы работы чат-бота для создания эталонного кадрового профиля, а также чат-бота для обработки кадровых профилей соискателей. Построены эталонные кадровые профили по ряду профессий, которые наиболее востребованы в настоящее время на рынке труда. С помощью K2 проведено сопоставление кадровых профилей эталона и соискателей. Обосновано, что с помощью авторской разработки K2 формируется и корректируется эталонный кадровый профиль, выстраиваются кадровые процессы в соответствии с текущими потребностями организации.

Реализация авторской структурно-логической схемы процессов управления человеческими ресурсами организации на основе ИИ позволяет принимать управленческие решения с учетом кадровых профилей сотрудников, уровня их вовлеченности и внутренней мотивации, а также потенциальных возможностей развития управленческих навыков, что создает объективные предпосылки повышения эффективности HR-менеджмента.

5. Разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

В диссертации установлена логика последовательной цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

На *первом этапе* осуществляется трансформация организационно-управленческой структуры в части: создания единого цифрового пространства для коммуникации всех уровней цифровой структуры; обеспечения прозрачности управленческих связей и стабильной обратной связи между руководителями и исполнителями; децентрализации систем управления, расширения функционала как руководящих, так и исполняющих сотрудников, с учетом их потенциала и индивидуального профиля компетенций и навыков.

Второй этап предполагает переход к гибкому управлению человеческими ресурсами организации, что включает внедрение адаптивных стандартов вместо жесткой регламентации, отказ от избыточной формализации кадровых процессов, а также планирование и развитие человеческих ресурсов на основе кадровых профилей. Использование потенциала сотрудников организации с учетом навыков и компетенций, составляющих их кадровый профиль, позволяет расширить функционал каждого из них и отказаться от жестких кадровых регламентов. Результатом является постепенная автоматизация рутинных кадровых задач и процессов, а также взаимная интеграция всех подразделений организации в единую цифровую систему менеджмента.

На *третьем этапе* все процессы управления человеческими ресурсами переводятся в цифровой формат. Формируется цифровое ядро – интегрированная база кадровых профилей всех сотрудников. Тотальная цифровизация процессов управления человеческими ресурсами создает основу для получения следующих преимуществ:

- укрепление конкурентной позиции работодателя на рынке труда, формирование положительного HR-бренда;
- рост обоснованности управленческих решений в HR-процессах;
- повышение цифровой грамотности сотрудников;
- высокая скорость реакции на изменения в цифровой среде и оперативное обеспечение необходимого уровня технологичности HR-процессов.

В диссертации разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации (рисунок 6).

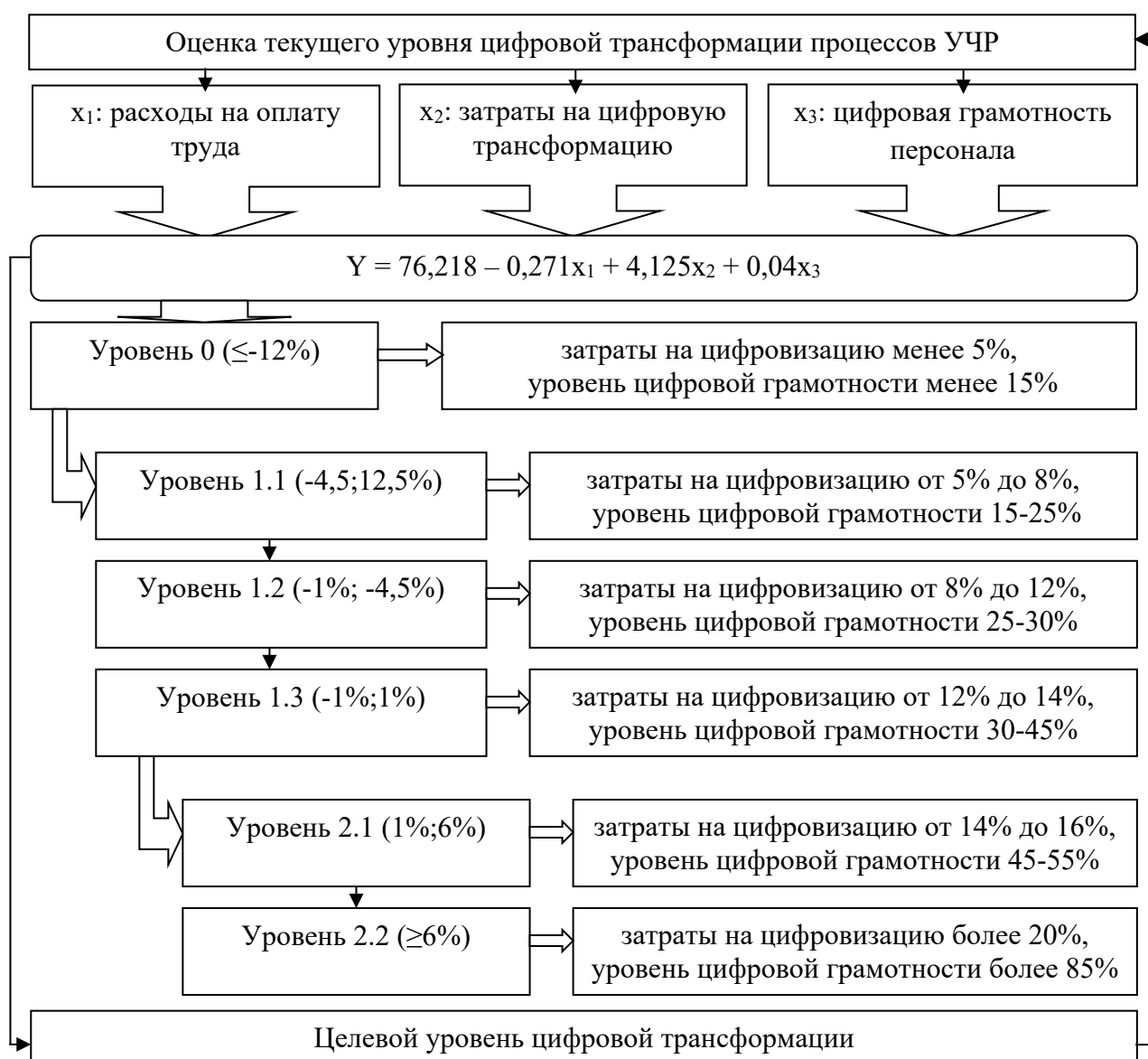


Рисунок 6 – Модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации

Источник: составлено автором

Оценивать результативность цифровой трансформации предложено на основании изменения производительности труда, которая является комплексным, количественно измеримым показателем и отражает совокупный вклад персонала в достижение результатов экономической деятельности организации. Проведенные экономико-статистические расчеты позволили установить статистически значимую зависимость между совокупностью факторов (расходы на оплату труда, затраты на цифровую трансформацию, цифровая грамотность персонала) и производительностью труда как целевого показателя в модели.

Определено, что внедрение модели цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации обеспечивает обоснованный выбор управленческих решений, соответствующих как текущим возможностям организации, так и ее стратегическим ориентирам.

Уровень 0 (информатизация) отражает отсутствие технологической инфраструктуры, внедрение отдельных элементов автоматизации на основе простых компьютерных программ и электронных документов.

Уровень 1.1 (точечная автоматизация): принятие управленческих решений осуществляется ситуативно, без стратегической составляющей, с непостоянной периодичностью.

Уровень 1.2 (типовая автоматизация): процесс перехода на электронные системы управления систематизируется, включается в стратегию и становится координируемым.

Уровень 1.3 (интегративная автоматизация): переход цифровой трансформации на стратегический уровень, понимание целей и задач, ресурсов и потенциала ее осуществления.

Уровень 2.1 (типовая цифровизация): формирование первичных баз данных, оцифровка рутинных задач и процессов.

Уровень 2.2 (интегративная цифровизация): расширение функций цифровых управленческих сервисов и аналитики данных.

Регулярная актуализация параметров модели решает ряд ключевых задач:

- позволяет проводить мониторинг результативности цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами;
- определяет готовность организации к переходу на следующий уровень цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами;
- моделирует варианты осуществления цифровой трансформации в зависимости от изменения параметров модели, обусловленных влиянием внешней среды.

Полученные оценки подтверждают целесообразность сценарного моделирования для обоснования управленческих решений в части цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заявленная в работе цель по совершенствованию теоретико-методических аспектов и прикладных инструментов цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации достигнута через последовательное решение поставленных задач, в результате чего:

1. Обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, который базируется на авторских представлениях о содержательных характеристиках человеческих ресурсов с учетом влияния цифровой среды, выявленных глобальных трендах социально-экономического развития и научно-технического прогресса, а также факторах и инструментах цифровой трансформации, включая искусственный интеллект.

2. Определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, направленная на достижение адаптивности и гибкости HR-процессов на основе внедрения ИИ и автоматизации рутинных кадровых процессов.

3. Разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами, связанная с идентификацией, обобщением и оценкой внутренних возможностей и ресурсов организации по цифровизации HR-процессов, что позволяет разработать комплекс мероприятий по цифровизации процессов управления человеческими ресурсами с учетом возможностей организации и перспектив по их развитию и использованию.

4. Предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта. Обосновано технологическое решение «Кадровый Конструктор» по внедрению ИИ в систему управления человеческими ресурсами. Успешно апробированы возможности использования «Кадрового Конструктора»: сформирован эталонный кадровый профиль по должностям и профессиям в структуре персонала организации, на основе которого осуществляется отбор, вовлечение и развитие сотрудников.

5. Разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, определяющая возможности перехода от традиционной модели управления человеческими ресурсами к цифровому формату.

Для решения поставленных задач проведен анализ научных работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных содержательным аспектам цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации. Выявлены риски и преимущества, связанные с внедрением цифровых технологий в процессы управления человеческими ресурсами организации.

На материалах ООО «Сибирские интеграционные системы», ООО «Никольское» и ООО «СТАТУС» выявлены возможности по повышению эффективности HR-менеджмента на основе внедрения цифровых технологий и совершенствования уровня цифровых компетенций персонала.

Результаты исследования подтвердили значимость комплексного подхода к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации, что обеспечивает переход от разрозненных HR-процедур к единой цифровой экосистеме, которая охватывает все ключевые процессы (привлечение, развитие, мотивацию и удержание сотрудников) и позволяет создать технологически связанную цифровую среду управления персоналом.

IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК РФ:

1. Грибов, Р.В. Расширение возможностей применения искусственного интеллекта для решения задач инновационного развития / Р.В. Грибов, Е.А. Мерзлякова, И.В. Журбенко // Регион: системы, экономика, управление. – 2025. – № 1 (68). – С. 59-65. – ISSN 1997-4469. – 0,5 п.л. – 0,2 авт. п.л.

2. Грибов, Р.В. Развитие человеческого капитала организации на основе инструментов цифровой трансформации инновационной деятельности / Р.В. Грибов // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 9. – С. 27-32. – ISSN 2712-7516. – 0,5 п.л.

3. Грибов, Р.В. Методический инструментарий оценки потенциала цифровой трансформации человеческого капитала региональных хозяйственных систем / Р.В. Грибов, Т.С. Колмыкова, А.Ю. Тевкина // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. – Т. 254. – № 4. – С. 370-384. – ISSN 2072-2060. – 0,5 п.л. – 0,2 авт. п.л.

4. Грибов, Р.В. Искусственный интеллект в цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации / Р.В. Грибов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – № 1. – Т. 7. – С. 175-181. – ISSN 2227-3891. – 0,5 п.л.

5. Грибов, Р.В. Содержание и направления совершенствования процессов управления человеческими ресурсами организации на основе цифровой трансформации / Р.В. Грибов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2026. – № 1 (63). – С. 771-774. – ISSN 2309-4788. – 0,5 п.л.

В иных изданиях:

6. Грибов, Р.В. Искусственный интеллект в развитии человеческого капитала организации / Р.В. Грибов // Финансовый бизнес. – 2025. – № 8. – С. 22-27. – ISSN 0869-8589. – 0,5 п.л.

Конференции:

7. Грибов, Р.В. Проблемы кадрового обеспечения инновационного развития высокотехнологичных производств / Р.В. Грибов, А.В. Сокур // Научные чтения, посвященные разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского: Материалы 57-х научных чтений, Калуга, 20-22 сентября 2022 года / Отв. за вып. Н.А. Абакумова, А.А. Мясников, Л.Н. Канунова. – Калуга: Российская академия наук, Комиссия РАН по разработке научного наследия К.Э. Циолковского, 2022. – Т.2. – С. 412-415. – 0,2 п.л. – 0,1 авт. п.л.

8. Грибов, Р.В. Управление человеческими ресурсами в контексте цифровой трансформации бизнеса / Р.В. Грибов, К.И. Свеженцева // Управление

человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: Материалы XII международной научно–практической конференции, Красноярск, 23-24 марта 2023 года / Отв. ред. Ю.Ю. Логинов. – Красноярск: СибГУ имени М.Ф. Решетнева, 2023. – С. 25-31. – 0,3 п.л. – 0,15 авт. п.л.

9. Грибов, Р.В. Цифровая трансформация бизнес-моделей в контексте инновационного развития / Р.В. Грибов, Т.С. Колмыкова, А.В. Сокур // Научные чтения, посвященные разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского: Материалы 58-х научных чтений, Калуга, 19-21 сентября 2023 года / Отв. за вып. Н.А. Абакумова, А.А. Мясников, Л.Н. Канунова. – Калуга: Российская академия наук, Комиссия РАН по разработке научного наследия К.Э. Циолковского, 2023. – С. 352-354. – 0,2 п.л. – 0,1 авт. п.л.

10. Грибов, Р.В. Цифровые технологии в формировании новой управленческой парадигмы / Р.В. Грибов // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: Сборник научных статей 13-й международной научно–практической конференции, Курск, 26 октября 2023 года / Отв. ред. А.Е. Ильин. – Курск: Фин. ун-т при Правительстве РФ, Курский ф-л, 2023. – Т.1. – С. 170-174. – 0,3 п.л.

11. Грибов, Р.В. Искусственный интеллект в индустрии высоких технологий / Р.В. Грибов, Е.О. Астапенко // Научные чтения, посвященные разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского: Материалы 59-х научных чтений, Калуга, 17-19 сентября 2024 года / Отв. за вып. Н.А. Абакумова, А.А. Мясников, Л.Н. Канунова. – Калуга: Российская академия наук, Комиссия РАН по разработке научного наследия К.Э. Циолковского, 2024. – Ч. 2. – С. 355-357. – 0,2 п.л. – 0,1 авт. п.л.

12. Грибов, Р.В. Применение искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами / Р.В. Грибов, Т.С. Колмыкова // Научные чтения, посвященные разработке научного наследия и развитию идей К.Э. Циолковского: Материалы 60-х научных чтений, Калуга, 16-18 сентября 2025 года / Отв. за вып. Н.А. Абакумова, А.А. Мясников, Л.Н. Канунова. – Калуга: Российская академия наук, Комиссия РАН по разработке научного наследия К.Э. Циолковского, 2025. – Ч. 3. – С. 275-277. – 0,2 п.л. – 0,1 авт. п.л.

13. Грибов, Р.В. Цифровая трансформация человеческого капитала организации на основе цифровых инновационных технологий / Р.В. Грибов, Т.С. Колмыкова // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения: Сборник научных статей 15-й международной научно–практической конференции, Курская РОО Общероссийской общественной организации «Вольное экономическое общество России», Курск, 27 июня 2025 года / Отв. ред. А.А. Горохов. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – Т.1 – С. 245-247. – 0,3 п.л. – 0,15 авт. п.л.

Грибов Роман Вячеславович
Российская Федерация
Цифровая трансформация процессов управления человеческими
ресурсами организации

Диссертационная работа посвящена исследованию особенностей цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации; выявлению факторов и инструментов цифровой трансформации бизнес-процессов, определяющих новое качество человеческих ресурсов; дополнению теоретико-методических разработок и формированию стратегических направлений по выбору масштабов цифровой трансформации HR-процессов в зависимости от специфики деятельности компании, располагаемых возможностей и стратегических ориентиров развития.

В исследовании обоснован научный подход к цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации; определена последовательность управленческих действий по цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации; разработана методика оценки потенциала цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами; предложена структурно-логическая схема процессов управления человеческими ресурсами организации на основе технологий искусственного интеллекта; разработана модель цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации.

Gribov Roman Vyacheslavovich
Russian Federation
Digital transformation of human resource management processes in an
organization

This dissertation examines the specifics of the digital transformation of human resource management processes in organizations; identifies the factors and tools for digitally transforming business processes that determine the new quality of human resources; supplements theoretical and methodological developments and formulates strategic guidelines for selecting the scale of digital transformation of HR processes depending on the specifics of the company's activities, available capabilities, and strategic development guidelines.

This study substantiates a scientific approach to the digital transformation of human resource management processes in an organization; defines a sequence of management actions for the digital transformation of human resource management processes in an organization; develops a methodology for assessing the potential for digital transformation of human resource management processes; proposes a structural and logical diagram of human resource management processes in an organization based on artificial intelligence technologies; and develops a model for the digital transformation of human resource management processes in an organization.