

И.Д. СУСЛОВ

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С УЧЕТОМ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ И РЫНКА ТРУДА

Ключевые слова: HR-процессы, управление персоналом, цифровая трансформация, цифровизация управления человеческими ресурсами, барьеры цифровизации, дефицит кадров.

Актуальность статьи обуславливается нехваткой высококвалифицированных специалистов на российском рынке труда и интеграцией IT-решений в менеджмент компаний для повышения эффективности и оптимизации трудовых операций.

Цель исследования – выявление приоритетных направлений совершенствования HR-менеджмента в российских компаниях и разработка рекомендаций по устранению барьеров, влияющих на модернизацию системы управления в условиях цифровой трансформации экономики и дефицита высококвалифицированных специалистов.

Материалы и методы. В ходе исследования применялись теоретический анализ, сравнительный анализ, монографический анализ, обобщение и аналогия. Использовались материалы исследований российских IT-компаний в области цифровизации HR-процессов, научная литература и аналитические публикации.

Результаты. Проанализированы темпы цифровизации процессов управления персоналом в российских компаниях. Выявлены первоначальные направления автоматизации в системе управления человеческими ресурсами вне зависимости от численности работников в организации: подбор кадров (рекрутинг), корпоративный документооборот и учет заработных плат, премий, бонусов и льгот. Определена важность внедрения цифрового инструментария с целью оптимизации трудозатрат и повышения эффективности деятельности организаций. Помимо этого, уточнены и дополнены основные барьеры интеграции HR-Tech продукции в кадровый менеджмент: организационные, технологические, кадровые, финансовые и инфраструктурные препятствия. Разработан комплекс мероприятий по уменьшению влияния барьеров интеграции IT-решений в кадровый менеджмент на реализацию цифровой трансформации HR-функций, который включает аудит бюрократических процедур, формирование стратегии перехода на новые цифровые программы путем подготовки инфраструктуры и персонала, создание системы подготовки кадров, переход на использование финансово-выгодных сервисов, изменение способов приобретения оборудования и др.

Выводы. На основе анализа прикладных исследований российских ученых и организаций IT-сектора в области цифровизации бизнес-процессов выделены базовые направления HR-менеджмента, отличительной особенностью которых является универсальность и востребованность среди малых, средних и крупных предприятий. Цифровизация подбора кадров (рекрутинг), документооборота (личные дела сотрудников, документация и пр.) и учета заработных плат (в том числе премий, бонусов, льгот и ключевых показателей эффективности) представляют собой приоритетные направления совершенствования HR-функций в отечественных компаниях на ранних этапах автоматизации управления.

Введение. Развитие цифровых технологий и программных продуктов с последующей интеграцией в управленческий инструментарий HR-менеджеров для успешного функционирования бизнеса в условиях высокой конкуренции, экономической нестабильности и цифровой трансформации за последние

годы является общемировым трендом, призванным оптимизировать бизнес-процессы путем повышения скорости передачи информации и минимизации влияния внешних факторов на деятельность компаний. Применение искусственного интеллекта, больших данных (Big data), облачных технологий и блокчейна в HR позволяет сократить влияние человеческого фактора, расширить границы поиска кандидатов, индивидуализировать обучение новых сотрудников, эффективнее принимать управленческие решения на основе точных данных, автоматизировать рутинные операции и консолидировать средства управления в HR-экосистему. Именно поэтому высокий уровень цифровизации административных решений в области управления HR-процессами выступает существенным конкурентным преимуществом вследствие усиления соперничества между компаниями за новые рынки сбыта и трудовые ресурсы.

Целью исследования является выявление приоритетных направлений совершенствования HR-менеджмента в российских компаниях и разработка рекомендаций по устранению барьеров, влияющих на модернизацию системы управления в условиях цифровой трансформации экономики и дефицита высококвалифицированных специалистов.

Материалы и методы. В ходе исследования применялись теоретический анализ, сравнительный анализ, монографический анализ, обобщение и аналогия. В статье рассмотрены результаты исследований компаний в области цифровой трансформации управленческих процессов, научная и аналитическая литература российских и зарубежных ученых в сфере применения информационно-коммуникационных технологий в управлении персоналом.

Результаты исследования. Значимость использования цифровых программных продуктов в управлении персоналом российских компаний обуславливается ростом показателей уровня спроса на комплексные цифровые решения для бизнеса ввиду их эффективности при решении задач в области оптимизации трудовых ресурсов, рабочего времени и нагрузки [9]. Другим немаловажным фактом заинтересованности к интеграции электронных HR-сервисов в бизнес-процессы является наличие большого количества научных публикаций в сфере цифровизации менеджмента предприятий. Изучение влияния цифровизации на управление кадрами отражено в работах Н.В. Апатовой, А.В. Бабиной, Т.А. Головиной, А.С. Копырина, О.А. Ломовцевой, Н.В. Ломоносовой, Н.А. Лытневой, В.В. Строева, А.Е. Тимофеева, Н.Н. Трофимовой, Е.А. Якимовой и др. [1, 7, 10, 12–16].

На сегодняшний день положительная динамика компьютеризации в большинстве сфер деятельности служит стимулирующим фактором ускорения цифровой трансформации управленческих и производственных процессов, которая позволяет фрагментарно или полностью систематизировать и автоматизировать деятельность предприятий. Использование систем комплексной аналитики и IT-решений для управления персоналом в настоящий момент оказывает значительную роль в автоматизации рутинных задач в выполнении шаблонных поручений за счет алгоритмизированных программ с целью рационального распределения трудовых затрат и высвобождения временных ресурсов. Такой подход

к совершенствованию бизнес-процессов предприятий в конечном счете позитивно сказывается на эффективности труда работников и позволяет оперативно предотвращать перегруженность штата, планировать необходимую численность специалистов в отделах и сокращать влияние человеческого фактора на деятельность компании [12].

Помимо улучшения экономических показателей предприятия в результате цифровизации управления и сегрегации трудовых функций для последующей роботизации отмечается и переход к альтернативным форматам труда в виде дистанционной занятости. Организация цифрового рабочего места в виртуальной экосистеме позволяет синтезировать передовые технологии, работников и бизнес-процессы. Особенно это актуально в контексте дефицита высококвалифицированных кадров, имеющего место в наукоемких отраслях российского рынка труда [13]. Кроме того, эксперты прогнозируют рост потребности в специалистах высшей квалификации на 1,4 млн человек в 2025 г. и сокращение вакансий для руководителей [2].

Учитывая продолжительность обучения и подготовку специалистов высокого уровня в Российской Федерации, оперативное решение проблемы нехватки трудовых ресурсов может основываться на привлечении потенциальных работников из регионов с избытком рабочей силы. Например, перспективным в этом направлении выступает рынок труда Республики Индия, куда летом 2024 г. кадровые компании отправили группы скаутов для поиска IT-специалистов [6].

Таким образом, стратегическим конкурентным преимуществом организации на рынке труда при поиске сотрудников выступает высокий уровень автоматизации системы управления персоналом, поскольку в условиях дефицита высококвалифицированных специалистов интеграция компьютерных технологий с системой управления кадрами позволяет привлекать кадры из других регионов, а их профессиональная деятельность будет осуществляться на основе формата дистанционной занятости.

Опираясь на опыт цифровизации процессов управления человеческими ресурсами, ученые выделяют следующие направления применения применения информационно-коммуникационных технологий в HR-менеджменте [14]:

1. Подбор персонала (рекрутинг, хантинг). При помощи электронных сервисов автоматизируется оформление новых сотрудников, создаются базы резюме, результаты собеседований и пр. В связи с этим сокращаются трудозатраты, так как скрининг воспроизводится в автоматическом режиме без воздействия сотрудников отдела кадров.

2. Адаптация новых сотрудников и обучение. Осуществляется посредством встраивания онлайн-платформ в систему онбординга для успешного взаимодействия новых работников с действующим персоналом и автоматизации предоставления учебных материалов, курсов, интерактивных мастер-классов на основе геймификации. Примерами цифровых платформ, используемых на данном этапе управления, являются LMS (Learning Management System) и HRM (Human Resource Management), а также иные специализированные системы для адаптации сотрудников.

3. Анализ и развитие кадров. Высокий уровень автоматизированности HR-платформ позволяет осуществлять контроллинг ключевых показателей эффективности отдельных работников и функциональных подразделений через регулярные оценки и обратную связь посредством алгоритмизированных структур. Это способствует выявлению перспективных работников и формированию на их основе кадрового резерва для последующего продвижения в рамках бизнес-единиц.

4. Управление эффективностью. Наряду с мониторингом развития кадров HR-платформы обладают встроенным механизмом постановки целей, позволяют проверять уровень выполнения задач, выявлять проблемные зоны и перераспределять нагрузку на персонал с целью недопущения переработок и повышения вероятности выполнения задания [3].

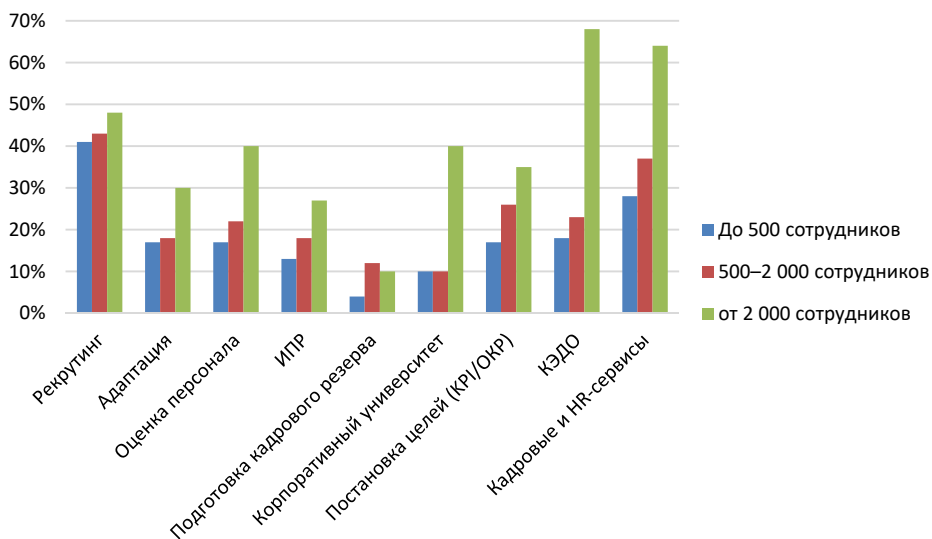
5. Мотивация, управление компенсациями и льготами. Электронный документооборот и высокая скорость передачи информации способствуют осуществлению анонимных опросов среди сотрудников для оценки уровня мотивации и вовлеченности, поскольку оперативное выявление недостатков в области мотивации сотрудников позволяет внести коррективы в действующую стратегию организации.

6. Увольнение. В отличие от традиционных методов расчета сотрудников в условиях компьютеризации, уведомление сотрудника, подготовка документов, обратная связь и подписание документов может осуществляться дистанционно с использованием технологий цифрового делопроизводства.

В современных условиях активного развития цифровых технологий и их интеграции в бизнес-процессы российские предприятия также внедряют инновационные подходы к управлению персоналом. Согласно результатам исследования, проведенного компанией «1С-Битрикс» совместно с веб-интегратором «Факт» среди 141 HR-специалиста, в организациях с численностью персонала свыше 2 000 человек цифровая трансформация наблюдается в таких ключевых HR-процессах, как кадровое обслуживание, кадровый документооборот и рекрутинг. Это обусловлено высокой трудоемкостью и стандартизованностью данных бизнес-процессов, что делает их особенно восприимчивыми к внедрению цифровых инструментов и автоматизированных решений. В организациях численностью от 500 до 2 000 человек автоматизирован рекрутинг, кадровые сервисы и постановка целей, а в предприятиях численностью до 500 человек ведущими направлениями по автоматизации бизнес-процессов являются рекрутинг и кадровые сервисы [11].

Согласно ранжированию уровня автоматизированности HR-процессов определяется высокая степень взаимосвязи между технологическими инновациями в управлении и масштабом предприятий (рисунок). Аналогичная корреляция была отмечена учеными Н.В. Ломоносовой и Е.А. Якимовой в результате исследования перспектив использования цифровых инструментов российскими компаниями [7]. Данная тенденция обусловлена наличием денежного капитала у крупных предприятий для осуществления модернизации системы управления, поскольку оптимизация бизнес-процессов способствует минимизации рутинных задач, высвобождает трудовые ресурсы и регулирует трудонедостаточные

подразделений за счет перераспределения персонала. Помимо этого, вследствие автоматизации документооборота, рекрутинга, кадровых сервисов и иных направлений HR-менеджмента руководство организации способно осуществлять эффективный контроллинг выполнения стратегических планов и оперативно корректировать их реализацию за счет высокой скорости обмена информацией между функциональными подразделениями.



HR-сервисы, автоматизированные в компаниях [11]

Исследование уровня цифровизации HR-функций провели «МТС Линк» и «hh.ru» в 2024 г. Из анализа ответов респондентов следует, что наиболее автоматизированными направлениями кадрового менеджмента являются: подбор кадров – 33%, кадровое планирование и учет – 28%, расчет зарплат, премий и бонусов – 25%. Реже современные цифровые технологии используются при обучении и развитии – 19%, внутренних коммуникациях – 14%. Стоит отметить, что 42% компаний реализуют все управленческие процессы без использования цифрового инструментария, а технологии искусственного интеллекта в процессе подбора и адаптации сотрудников применяют лишь 5%, что характеризует уровень автоматизации HR-процессов в российских компаниях как невысокий [4].

Основными барьерами, препятствующими успешной реализации проектов цифровизации HR, являются организационные, технологические и человеческие [5]. Помимо них, согласно исследованию IT-компании Proscom, темп цифровизации HR-функций замедляют несогласованность между подразделениями (31%), высокая стоимость необходимого продукта (46%), сложность оценки окупаемости нововведений (81%) и отсутствие команды разработки внутри HR-подразделений (77%) [8]. В таблице представлены основные препятствия цифровой трансформации менеджмента фирм и пути их преодоления.

Основные барьеры цифровизации HR-функций

Барьеры	Причины	Способы преодоления
<i>Организационные</i>		
Отсутствие стратегии и ясного видения цифровизации HR-процессов	Ограниченный доступ к аналитике; несогласованность процессов управления	Привлечение партнеров или внешних консультантов для разработки и реализации стратегии интеграции цифровых технологий в управление персоналом компании
Бюрократические процессы	Сложность действующих управленческих процессов; правовые и нормативные требования	Аудит бюрократических процедур для автоматизации этапов управления. Создание пилотных проектов для оценки эффективности новаций до масштабной интеграции новых технологий в управление
<i>Технологические</i>		
Сложность введения новых технологий в действующие HR-системы	Отсутствие интеграции между HR-системами; поддержка и обновление новой системы	Разработка стратегии перехода на новые цифровые программы путем подготовки инфраструктуры и персонала. Переподготовка IT-сотрудников или передача администрирования на аутсорсинг
Сложность цифрового управленческого инструментария	Низкий уровень квалификации персонала (пользователей)	Организация курсов повышения квалификации для сотрудников или использование программного обеспечения на основе искусственного интеллекта
<i>Кадровые</i>		
Недостаточная вовлеченность персонала в процесс цифровой трансформации	Недостаточный уровень IT-компетенций у сотрудников; отсутствие организационной культуры	Проведение серии тренингов и мастер-классов, направленных на повышение цифровых компетенций и создание благоприятного имиджа цифровых продуктов в HR-менеджменте
Нехватка квалифицированных IT-специалистов	Отсутствие подготовки кадров; высокий спрос на IT-специалистов	Разработка системы подготовки кадров. Переподготовка действующих сотрудников. Передача части работы на аутсорсинг в случае нехватки квалифицированных кадров
<i>Финансовые</i>		
Ограниченные финансовые ресурсы	Высокие первоначальные затраты; дороговизна кастомизации; неподходящие модели оплаты	Переход на использование финансово-выгодных сервисов (облачных или корпоративных) и разработка стратегии поэтапного внедрения цифровых программ в систему управления персоналом организации
<i>Инфраструктурные</i>		
Недостаток современного IT-оборудования	Дороговизна компьютерных систем; зависимость от внешних поставщиков	Изменение способов приобретения оборудования (лизинг или аренда), использование облачных мощностей. Переориентирование на российских поставщиков: МЦСТ, Элпитех, Эдельвейс, UTINET и др.
Асинхронность темпов цифровизации компании	Разрыв между фактическим переходом на новые цифровые системы с темпами внедрения нового оборудования	Разработка стратегии поэтапной интеграции электронных средств в процесс управления с учетом поставок оборудования и квалификацией сотрудников

Примечание. Таблица составлена автором с использованием данных из источников [5, 8, 16].

Стоит отметить, что большинство барьеров видоизменяются по мере масштабирования предприятий. Поэтому на разных этапах жизненного цикла компаний

для сохранения конкурентоспособности необходимо корректировать стратегии цифровой трансформации HR-функций и использовать аналитические инструменты для предотвращения угроз.

Выводы. На основании прикладных исследований российских ученых и организаций IT-сектора в области цифровизации бизнес-процессов были определены базовые направления HR-менеджмента, отличительной особенностью которых является универсальность и востребованность среди малых, средних и крупных предприятий. Цифровизация подбора кадров (рекрутинг), документооборота (личные дела сотрудников, документация и пр.) и учета заработной плат (в том числе премий, бонусов, льгот и ключевых показателей эффективности) представляют собой приоритетные направления совершенствования HR-функций в отечественных компаниях на ранних этапах автоматизации управления. Это обусловлено цифровой трансформацией экономики и дефицитом высококвалифицированных кадров на российском рынке труда.

На основании вышеизложенного стоит отметить, что процесс совершенствования HR-менеджмента является непрерывным, и с увеличением финансовых ресурсов организациям необходимо продолжать инвестировать в модернизацию системы управления для повышения ее эффективности. Кроме того, устранение ограничений внедрения HR-Tech продукции в процесс управления персоналом станет драйвером роста количества фирм с высоким уровнем диджитализации и приведет к усилению роли цифрового рабочего места в деятельности предприятий. Это, в свою очередь, позитивно скажется на расширении географии привлечения высококвалифицированных специалистов из трудоизбыточных регионов и открытии новых рынков.

Литература

1. *Анатова Н.В.* Интеллектуальные технологии и цифровые платформы в развитии бизнеса. Симферополь: Типография «Ариал», 2024. 154 с.
2. Более 90% компаний сталкиваются с нехваткой сотрудников [Электронный ресурс] // Российская газета. Фед. выпуск. 2025. № 41(9580), 25 фев. URL: <https://rg.ru/2025/02/25/narabotu-priglashtsya.html> (дата обращения 11.03.2025).
3. Векторы устойчивого развития социально-экономических систем в условиях цифровизации. Саратов: КУБиК, 2023. 227 с.
4. Исследование МТС Линк и hh.ru: только 5% российских компаний используют ИИ в процессе найма сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <https://mts-link-hh.ru/blog/issledovanie-mts-link-hh-ru/> (дата обращения 15.03.2025).
5. *Калиновская И.Н.* Выявление универсальных факторов успеха и барьеров цифровизации HR на основе анализа текстовых данных с помощью больших языковых моделей // Социально-трудовые исследования. 2024. № 2(55). С. 174–186.
6. *Крючков С.* Индийцев принимают в компанию [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2024. 6 дек. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7360977> (дата обращения 12.03.2025).
7. *Ломоносова Н.В., Якимов Е.А.* Состояние и перспективы использования цифровых HR-инструментов российскими компаниями // Открытое образование. 2020. Т. 24, № 4. С. 47–55.
8. *Мануйлова А.* Цифровизация кадров стоит дорого [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2024. 9 июля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6819898> (дата обращения: 20.03.2025)
9. *Соколов М.* Корпоративно-экосистемный подход [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2023. 12 окт. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6267518> (дата обращения: 10.03.2025).
10. Стратегическое управление цифровой трансформацией интеллектуальной экономики и промышленности в новой реальности / *А.А. Алетдинова, А.В. Бабкин, В.В. Бурлаков [и др.]*; под ред. А.В. Бабкина. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. 796 с.

11. Тенденции рынка HR-Tech в России 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.1c-bitrix.ru/download/files/doc/HR-trends2024.pdf> (дата обращения 15.03.2025).
12. Тимофеев А.Е. Роль цифровых технологий в современном менеджменте и управлении персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 2, № 6(147). С. 282–293.
13. Трансформация системы управления человеческим капиталом в контексте цифровой экономики / Н.А. Лытнева, О.А. Коргина, Т.А. Головина и др. Орел: Среднерус. ин-т управления – филиал Рос. акад. народ. хозяйства и гос. службы при Президенте Российской Федерации, 2024. 164 с.
14. Трофимова Н.Н. Инновации в HR: как цифровые технологии повышают эффективность управления персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 9, № 10(151). С. 206–214.
15. Формирование новых компетенций для общественного сектора цифровой экономики / В.В. Строев, М.Л. Левицкий, О.А. Ломовцева и др. М.: Моск. город. пед. ун-т, 2021. 180 с.
16. Цифровая экономика и системная цифровая трансформация / А.С. Копырин, Е.В. Видищева, В.В. Коваленко и др. Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2023. 196 с.

СУСЛОВ ИЛЬЯ ДМИТРИЕВИЧ – аспирант департамента экономики и управления института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Россия, Москва (suslovid758@mgpu.ru).

Ilya D. SUSLOV

THE DIRECTIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT DEVELOPMENT IN RUSSIAN COMPANIES, TAKING INTO ACCOUNT DIGITAL TRANSFORMATION IN THE ECONOMY AND THE LABOR MARKET

Key words: HR processes, personnel management, digital transformation, digitalization of human resource management, barriers to digitalization, staff shortage.

The relevance of the article is determined by a shortage of highly qualified specialists in the Russian labor market and integration of IT solutions into company management to increase efficiency and optimize labor operations.

The purpose of the study is to identify priority areas for improving HR management in Russian companies and to develop recommendations for removing barriers affecting modernization of the management system in the context of digital transformation of the economy and shortage of highly qualified specialists.

Materials and methods. The research applied theoretical analysis, comparative analysis, monographic analysis, generalization and analogy. The research materials of Russian IT companies in the field of digitalization of HR processes, scientific literature and analytical publications were used.

Results. The pace of digitalization in personnel management processes in Russian companies is analyzed. The initial directions of automation in the human resource management system were identified, regardless of the number of employees in the organization: personnel selection (recruiting), corporate document management and accounting of salaries, bonuses, bonuses and benefits. The importance of introducing digital tools in order to optimize labor costs and increase the efficiency of organizations is determined. In addition, the main barriers to HR-Tech products integration into HR management were clarified and supplemented: organizational, technological, personnel, financial and infrastructural obstacles. A set of measures was developed to reduce the impact of barriers to IT solutions integration into HR management on implementing digital transformation of HR functions, which includes an audit of bureaucratic procedures, forming the strategy for the transition to new digital programs by training infrastructure and personnel, creation of a training system, transition to the use of financially profitable services, changing the ways of purchasing equipment, etc.

Conclusions. Based on the analysis of applied research by Russian scientists and IT sector organizations in the field of business processes digitalization, the basic areas of HR management are identified, the distinctive feature of which is versatility and demand among small, medium and large enterprises. Digitalization of personnel selection (recruiting), document

management (personal files of employees, documentation, etc.) and payroll accounting (including bonuses, rewards, benefits, and key performance indicators) represent priority areas for improving HR functions in domestic companies at the early stages of management automation.

References

1. Apatova N.V. *Intellektualnye tehnologii I tsifrovye platformy v pazvitiy biznesa* [Intelligent technologies and digital platforms in business development]. Simferopol, 2024, 154 p.
2. *Bolee 90% kompaniy stalkivayutsya s neхваткой sotrudnikov* [More than 90% of companies face a shortage of employees]. Available at: <https://rg.ru/2025/02/25/na-rabotu-priglashaiutsia.html> (Access Date: 2025, March 11).
3. *Vektory ustoychivogo pazvitiya socialno-economiceskikh system v usloviyah tsifrovizatsii* [Vectors of sustainable development of socio-economic systems in the context of digitalization]. Saratov, 2023, 227 p.
4. *Issledovanie MTS Link i hh.ru: tolko 5% rossiyskikh kompaniy ispolzyut II v processe nayma sotrudnikov* [MTS Link Research and hh.ru: only 5% of Russian companies use AI in the recruitment process]. Available at: <https://mts-link.ru/blog/issledovanie-mts-link-hh-ru> (Access Date: 2025, March 15).
5. Kalinovskaya I.N. *Viyavlenie universalnykh faktorov uspekha i barierov tsifrovizatsii HR na osnove analiza tekstovykh dannykh s pomoshchyu yazykovykh modeley* [Identification of universal success factors and barriers to HR digitalization based on the analysis of text data using large language models]. *Socialno-trudovoye issledovaniya*, 2024, no. 2(55), pp. 174–186. DOI: 10.34022/2658-3712-2024-55-2-174-186.
6. Kruchkov S. *Indiytsev prinimayut v kompaniyu* [Indians are accepted into the company]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/7360977> (Access Date: 2025, March 12).
7. Lomonosova N.V., Yakimova E.A. *Sostoyanie i perspektivy ispolzovaniya tsifrovyykh HR-instrumentov rossiyskimi kompaniyami* [The state and prospects of using digital HR tools by Russian companies]. *Otkrytoe obrazovanie*, 2020, vol. 24, no. 4, pp. 47–55. DOI: 10.21686/1818-4243-2020-4-47-55.
8. Manuylova A. *Tsifrovizatsia kadrov stoit dorogo* [Digitalization of personnel is expensive]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/6819898> (Access Date: 2025, March 20).
9. Sokolov M. *Korporativno-ecosistemnyi podhod* [Corporate ecosystem approach]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/6267518> (Access Date: 2025, March 10).
10. Aletdinova A.A., Babkin A.V., Burlakov V.V. et al. *Strategicheskoye upravlenie tsifrovoy transformatsiy intellektualnoy ekonomiki i promyshlennosti v novoy realnosditi* [Strategic management of the digital transformation of the intellectual economy and industry in the new reality] St. Petersburg, 2024, 796 p.
11. *Tendentsii rynka HR-tech productsiv Rossii* [HR–Tech market trends in Russia 2024]. Available at: <https://www.1c-bitrix.ru/download/files/doc/HR-trends2024.pdf> (Access Date: 2025, March 15).
12. Timofeev A.E. *Rol tsifrovukh tehnologiy v sovremennom managmente i upravlenii personalom* [The role of digital technologies in modern management and personnel management]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2024, vol. 2, no. 6(147), pp. 282–293. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.02.031.
13. Lytneva N.A., Korgina O.A., Golovina T.A. et al. *Transformatsia sistemy upravleniya chelovecheskim kapitalom v kontekste tsifrovoy ekonomiki* [Transformation of the human capital management system in the context of the digital economy]. Orel, 2024, 164 p.
14. Trofimova N.N. *Innovatsii v HR: kack tsifrovye tehnologii povyshayut effektivnost upravleniya personalom* [Innovations in HR: how digital technologies increase the effectiveness of personnel management]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2024, vol. 9, no. 10(151), pp. 206–214. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.09.022.
15. Stroeve V.V., Levitsky M.L., Lomovtseva O.A. et al. *Formirovanie novykh kompetentsiy dlya obshchestvennogo sektora tsifrovoy ekonomiki* [Formation of new competencies for the public sector of the digital economy]. Moscow, 2021, 180 p.
16. Kopyrin A.S., Vidishcheva E.V., Kovalenko V.V. et al. *Tsifrovaya ekonomika i sistemnaya tsifrovaya transformatsia* [Digital economy and systemic digital transformation]. Sochi, 2023, 196 p.

ILYA D. SUSLOV – Post-Graduate Student, Department of Economics and Management, Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Russia, Moscow (suslovid758@mgpu.ru).

Формат цитирования: *Суслов И.Д.* Направления развития кадрового менеджмента в российских компаниях с учетом цифровой трансформации экономики и рынка труда [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 2. С. 52–60. URL: <http://oeconomia-et-jus.ru/single/2025/2/5>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-2-52-60.