



**Современные подходы к управлению человеческими ресурсами в
организациях в эпоху цифровой экономики**

Солонарь М.А., аспирант, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», Москва, Россия

Аннотация. В работе рассматриваются современные практики управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономики. Показано, как цифровые технологии меняют привычные HR-процессы и подходы к работе с человеческими ресурсами. Проведен анализ научных подходов к изменению роли человеческого капитала в организации, а также выявлены ключевые преимущества и риски цифровизации HRM. Особое внимание уделяется формированию гибридной модели управления человеческими ресурсами, сочетающей цифровые технологии и традиционные управленческие практики. Сделан вывод о том, что цифровая трансформация HRM носит системный характер и охватывает все основные функции управления персоналом.

Ключевые слова: цифровая среда экономики, современные системы управления человеческими ресурсами, HR-технологии, искусственный интеллект в кадровом менеджменте, HR-аналитика, развитие человеческого капитала, цифровая трансформация организаций, гибридная модель управления персоналом.

**Modern approaches to human resource management in organizations in
the era of the digital economy**

Solonar M.A., Postgraduate Student,
G.V. Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Annotation. The article examines modern approaches to human resource management in the context of the digital economy. It substantiates the transformation of traditional HR processes under the influence of digital technologies, including artificial intelligence, big data, and HR analytics. The study analyzes scientific approaches to the changing role of human capital within organizations and identifies the key advantages and risks of HRM digitalization. Special attention is given to the formation of a hybrid human resource management model that combines digital technologies with traditional management practices. It is concluded that the digital transformation of HRM is systemic in nature and covers all core functions of human resource management.

Key words: digital economic environment, modern human resource management systems, HR technologies, artificial intelligence in personnel management, HR analytics, human capital development, digital transformation of organizations, hybrid personnel management model.

Введение. Цифровая экономика формирует принципиально новые условия функционирования организаций, в которых управление человеческими ресурсами (HRM) становится все более значимым аспектом успешного функционирования организаций. Развитие искусственного интеллекта, Big Data и цифровых платформ кардинально меняют стратегии управления людьми. Процессы цифровизации трансформируют корпоративные системы связанные с кадровым управлением. Цифровая трансформация рассматривается как удобный инструмент для транзита от традиционного управления персоналом к современным цифровым методикам, которые основаны на больших данных [4]. Однако развитие прорывных компьютерных технологий также является почвой для появления новых управленческих рисков [5]. Актуальность исследования определяется широким внедрением различных ИИ систем для управления персоналом, которые меняют стандартный ландшафт кадрового менеджмента, создавая как пути повышения эффективности, так и угрозы устойчивости организации.

Методы исследования. Для проведения исследования были использованы методы теоретического анализа, включающие системный и сравнительный анализ научной литературы, а также синтез полученной информации. Эмпирическая основа работы основана на научных публикациях российских и зарубежных авторов, которые затрагивают вопросы цифровизации управления человеческими ресурсами, внедрения искусственного интеллекта и трансформации человеческого капитала.

Использование системного подхода позволило рассматривать HRM как целостную цифровую систему, включающую взаимосвязанные процессы подбора, оценки и развития персонала. Сравнительный анализ применялся для выявления различий между традиционными и цифровыми моделями управления персоналом.

Результаты. Проведённый анализ научных источников позволяет выделить несколько ключевых направлений трансформации управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики (табл.1).

Таблица 1

Сравнение традиционного и цифрового HRM

Критерий	Традиционный HRM	Цифровой HRM
Подбор персонала	Ручной отбор резюме	ИИ-рекрутинг, ATS-системы
Оценка сотрудников	Экспертная оценка	People Analytics, Big Data
Обучение	Очные тренинги	Онлайн-платформы, e-learning
Принятие решений	HR-менеджер	Data-driven решения
Скорость процессов	Низкая	Высокая

Составлено автором на основе обобщения научных источников [1–10]

Цифровой HRM характеризуется переходом к автоматизации процессов и усилением роли аналитики данных в управлении персоналом. Р.В. Грибов отмечает, что искусственный интеллект становится важнейшим инструментом автоматизации HR-функций, включая подбор и оценку персонала [3]. Д.М. Атавов и М.И. Максимов дополняют данную позицию, указывая, что эффективность ИИ напрямую зависит от качества исходных данных и корректности алгоритмов [1]. В современных исследованиях выделяется широкий спектр цифровых технологий, применяемых в HRM (табл.2).

Таблица 2

Основные цифровые технологии в управлении HRM и их функции

Технология	HR-функция	Эффект
Искусственный интеллект	Подбор персонала	Снижение времени найма
Big Data	Анализ персонала	Повышение точности решений
HR-аналитика	Оценка эффективности	Data-driven управление
HR-платформы	Управление процессами	Интеграция HR-функций
Чат-боты	Коммуникация	Автоматизация общения
E-learning	Обучение	Непрерывное развитие

Составлено автором на основе обобщения научных источников [1–10]

Представленные технологии подтверждают комплексный характер цифровизации HR-функций, охватывающий все этапы управления персоналом - от подбора до обучения. Мы считаем, что использование ИИ действительно повышает скорость и эффективность HR-процессов, однако не может полностью заменить управленческое решение человека, особенно в ситуациях, требующих учета социально-психологических факторов. По мнению И.А. Кульковой и Ю.А. Масаловой, цифровая трансформация HRM приводит к формированию аналитически ориентированной модели управления персоналом, основанной на постоянном мониторинге показателей сотрудников [6]. Представляется, что данный подход повышает прозрачность управления, но одновременно усиливает риск избыточного контроля и формализации человеческого поведения в организации. По мнению В. В. Горощенко экономические системы развиваются благодаря человеческому капиталу [2] – табл. 3.

Таблица 3

Трансформация человеческого капитала в цифровой экономике

Традиционный капитал	Цифровой капитал
Профессиональные знания	Цифровые компетенции
Стаж работы	Гибкость и адаптивность
Узкая специализация	Междисциплинарность
Фиксированные навыки	Обучение в течение жизни
Иерархия	Сетевые компетенции

Составлено автором на основе обобщения научных источников [1–10].

Таким образом, происходит смещение акцента от традиционного понимания человеческого капитала к его цифровой трансформации.

Аналогичная позиция отражена в работе Е.Н. Макаренко и соавторов, где акцентируется роль человеческого капитала в обеспечении устойчивого роста экономики [9]. На наш взгляд, в условиях цифровой экономики происходит качественная трансформация человеческого капитала: возрастает значимость цифровых компетенций, гибкости мышления и способности к непрерывному обучению. Как отмечает В.Г. Коновалова, внедрение искусственного интеллекта в HR-практики сопровождается рисками алгоритмической предвзятости и снижением роли человеческого фактора в принятии решений [5]. Ж. Чжоу также подчеркивает, что цифровизация HRM имеет противоречивостью - одновременно обеспечивая рост эффективности и порождая новые риски управления [10].

По нашему мнению отсутствие контроля данных факторов приведёт к ухудшению качества принятия решений и негативному влиянию на социально - психологический климат предприятия.

Обсуждение и заключение. Наши исследования показали, что развитие менеджмента человеческих ресурсов в цифровой экономике тесно связано с интегрированной цифровой трансформацией процессов управления персоналом. Как отмечают Р. В. Грибов [3] и И. В. Охременко [7], внедрение искусственного интеллекта и цифровых платформ способствует повышению производительности работы с персоналом, сокращению времени на проведение рекрутинговых мероприятий и увеличению эффективности аналитических данных. Вместе с тем некоторые ученые указывают и на риски, которые несет за собой процесс цифровизации управления кадрами. В частности, по мнению авторов исследования [5], В. Г. Коновалова и [10], Ж. Чжоу масштабное внедрение алгоритмических и ИИ-решений в кадровую работу создает угрозу гиперформализации решений о людях, а также уменьшения значимости человеческого измерения компонента кадрового менеджмента.

Опираясь на результаты проведенного анализа можно сделать вывод, что оптимальной формой в наше время будет являться использование гибкой модели управления человеческими ресурсами. Ее особенность состоит в сочетании

возможностей использования цифровых технологий (искусственный интеллект, HR-аналитика), профессионализма HR-менеджеров и классических методов управления персоналом. Этот подход усиливает эффективность управления персоналом при сохранении его гуманистической составляющей как фактора, определяющего ресурсы компании.

Данные выводы подтверждают гипотезы исследования. Цифровая трансформация HRM включает все аспекты процесса управления персоналом и формирует принципиально новую модель кадрового менеджмента на стыке технологий и человеческого фактора при принятии управленческих решений.

Библиографический список:

1. Атавов Д.М., Максимов М.И. Обзор возможностей и ограничений инструментов искусственного интеллекта в задачах управления человеческими ресурсами // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – С. 80-90.

2. Горощенко В.В. Влияние человеческого капитала на развитие региональной экономической системы / В.В. Горощенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2025. – № 14. – С. 338-343.

3. Грибов Р.В. Искусственный интеллект в цифровой трансформации процессов управления человеческими ресурсами организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – № 1(166). – С. 175-181.

4. Калиновская И.Н. Развитие управления человеческими ресурсами организации в условиях цифровизации экономики: методология, теория, практика: монография / И. Н. Калиновская. - Витебск: УО «ВГТУ», 2024. – 246 с.

5. Коновалова В.Г. Технологии искусственного интеллекта в системах управления человеческими ресурсами: проблемы и неоднозначные последствия внедрения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2025. – № 2. – С. 11-17.

6. Кулькова И.А. Управление человеческими ресурсами в эпоху развития искусственного интеллекта / И.А. Кулькова, Ю.А. Масалова // Лидерство и менеджмент. – 2026. – Т. 13, № 5. – С. 839-860.

7. Охременко И.В. Преимущества использования искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития: Материалы VII международной научно-практической конференции. Волгоград, 2025. – С. 80-82.

8. Приходько В.В. Цифровизация общественного сектора экономики: проблемы и направления их решения / В.В. Приходько, В.В. Горощенко // Цифровизация и внедрение SMART-технологий как факторов устойчивого развития регионов: Материалы Всероссийского круглого стола, Донецк, 29 октября 2025 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», 2025. – С. 3-9.

9. Технологии и человеческий капитал: ключевые факторы устойчивого роста: монография / под. ред. д.э.н., проф. Е.Н. Макаренко. – Ростов-наДону: Издательско-полиграфический комплекс Рост. гос.экон. ун-та (РИНХ), 2024 – 764 с.

10. Чжоу Ж. Вызовы искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами - анализ на основе шести модулей // Интернаука. - 2025. – № 42-4(406). – С. 36-39.

References:

1. Atavov D.M., Maksimov M.I. Review of the capabilities and limitations of artificial intelligence tools in human resource management tasks // Regional and Sectoral Economics. – 2024. – pp. 80–90.

2. Goroshchenko V.V. The impact of human capital on the development of regional economic systems / V.V. Goroshchenko // Enterprise Strategy in the Context of Increasing Competitiveness. – 2025. – № 14. – pp. 338–343.

3. Gribov R.V. Artificial intelligence in the digital transformation of human resource management processes in organizations // Economics and Management: Problems, Solutions. – 2026. – № 1(166). – pp. 175–181.

4. Kalinovskaya I.N. Development of human resource management in organizations under digitalization of the economy: methodology, theory, practice: monograph. – Vitebsk: VGTU, 2024. – 246 p.
5. Konovalova V.G. Artificial intelligence technologies in human resource management systems: problems and ambiguous consequences of implementation // Personnel Management and Intellectual Resources in Russia. – 2025. – № 2. – pp. 11–17.
6. Kulkova I.A., Masalova Yu.A. Human resource management in the era of artificial intelligence development // Leadership and Management. – 2026. – Vol. 13, No. 5. – pp. 839–860.
7. Okhremenko I.V. Advantages of using artificial intelligence in human resource management // Modern Management: Problems, Analysis of Trends, Development Prospects. – 2025. – pp. 80–82.
8. Prihodko V.V., Goroshchenko V.V. Digitalization of the public sector economy: problems and solutions // Digitalization and Implementation of SMART Technologies as Factors of Sustainable Regional Development. – 2025. – pp. 3–9.
9. Technologies and human capital: key factors of sustainable growth: monograph / ed. by E.N. Makarenko. – Rostov-on-Don: RSUE Publishing, 2024. – 764 p.
10. Zhou Z. Challenges of artificial intelligence in human resource management: analysis based on six modules // Internauka. – 2025. – № 42-4(406). – pp. 36–39.