

# ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

## PROBLEMS OF THE THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

Научная статья  
УДК 005.95/.96:004  
EDN WRHTIZ  
DOI 10.17150/2500-2759.2024.34(1).61-70



### ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

**И.Г. Носырева, Н.А. Белобородова**  
*Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация*

#### Информация о статье

Дата поступления  
21 декабря 2023 г.  
Дата принятия к печати  
15 марта 2024 г.  
Дата онлайн-размещения  
29 марта 2024 г.

#### Ключевые слова

Цифровизация; управление персоналом; функции управления персоналом; технологии управления персоналом; стратегия цифровой трансформации

#### Аннотация

Цифровые технологии в последние годы активно внедряются в системы управления организаций различного профиля. Данные процессы затронули и сферу управления персоналом. В связи с этим представляется актуальным исследование основных направлений цифровизации кадровых процессов как одного из главных элементов цифровой трансформации организации в целом. Целью данной работы является определение перспективных направлений и особенностей цифровизации HR-процессов на предприятиях Иркутской области, а также факторов, препятствующих внедрению цифровых технологий в кадровые процессы организаций. Исследование, проведенное на основе социологического опроса экспертов, позволило обозначить кадровые процессы, которые активно оцифровываются на предприятиях Иркутской области; выявить инструменты цифровизации (программные продукты), наиболее часто применяемые в компаниях региона; сформулировать основные тенденции цифровизации кадровых процессов, присущие малым, средним и крупным предприятиям. В ходе исследования сформулированы факторы, препятствующие цифровой трансформации организаций, среди которых — неготовность к цифровизации (несоответствующая структура и культура организации), отсутствие единой стратегии цифровой трансформации, недостаточная численность технических специалистов, отсутствие или недостаточность цифровых компетенций у имеющихся специалистов, сопротивление персонала инновациям, высокая стоимость цифровизации и нехватка финансовых ресурсов, сложность измерения эффекта от внедрения цифровых технологий и его отложенность во времени, риски, связанные с безопасностью, и другие факторы. В статье авторами предложены рекомендации по повышению эффективности цифровизации кадровых процессов на основе системного подхода и разработки стратегии цифровой трансформации организации.

Original article

### DIGITALIZATION OF HR PROCESSES AS A KEY ELEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF AN ORGANIZATION

**Irina G. Nosyreva, Nina A. Beloborodova**  
*Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation*

#### Article info

Received  
December 21, 2023

#### Abstract

In recent years, digital technologies have been actively introduced into the management systems of organizations of various profiles.

Accepted  
March 15, 2024

Available online  
March 29, 2024

### Keywords

Digitalization; personnel management; personnel management functions; personnel management technologies; digital transformation strategy

These processes have also affected the sphere of personnel management. In this regard, it seems relevant to study the main directions of digitalization of HR processes as one of the main elements of the digital transformation of the organization as a whole. The purpose of this work is to identify promising directions and features of the digitalization of HR processes at enterprises in the Irkutsk region, as well as factors that impede the introduction of digital technologies into the personnel processes of organizations. The study, conducted on the basis of a sociological survey of experts, made it possible to identify HR processes that are actively being digitized at enterprises in the Irkutsk region; identify digitalization tools (software products) most often used by companies in the region; formulate the main trends in the digitalization of personnel processes inherent in small, medium and large enterprises. The study identified factors that hinder the digital transformation of organizations, including unpreparedness for digitalization (inappropriate structure and culture of the organization), lack of a unified digital transformation strategy, insufficient number of technical specialists, lack or insufficiency of digital competencies among available specialists, staff resistance to innovation, the high cost of digitalization and lack of financial resources, the difficulty of measuring the effect of the introduction of digital technologies and its delay over time, security risks, and other factors. In the article, the authors propose recommendations for increasing the efficiency of digitalization of HR processes based on a systemic approach and developing a strategy for the digital transformation of the organization.

### Введение

Цифровизация экономики в последние годы оказывает влияние на все сферы жизни общества. Качественные изменения происходят и на рынке труда [1], и в организации трудовых процессов. Высокий динамизм развития информационных технологий способствовал их широкому внедрению в процессы управления в организациях, поскольку предметом и продуктом управленческой деятельности является информация. Эти изменения не могли не затронуть сферу управления персоналом как одну из подсистем управления организацией. Человеческие ресурсы в настоящее время рассматриваются многими авторами как наиболее важные в системе управления, определяющие конкурентоспособность организации [2; 3].

### Постановка проблемы

В одной из фундаментальных работ известных российских ученых Б.Н. Кузыхина и Ю.В. Яковца обоснована необходимость разработки и реализации нашей страной стратегии инновационного прорыва, где существенную роль играет инновационное партнерство государства и предпринимателей [4]. Особая роль в инновационных преобразованиях отводится также творческой личности, вовлеченной в процесс создания интеллектуальной собственности; развитию науки и системы непрерывного образования. Именно инновационный потенциал нашей

страны может послужить в ближайшие годы основой экономического роста. Следует отметить, что инновации невозможно внедрить без участия человека [5]. Именно человеческие ресурсы не только определяют возможности успешного внедрения новшеств, но и обеспечивают реализацию материально-технических, организационных, социально-психологических факторов роста производительности труда [6]. Это требует разработки новых подходов к управлению человеческими ресурсами, внедрения новых технологий в сфере управления персоналом организаций.

### Цель и задачи исследования

Целью исследования было выявление перспективных направлений цифровизации HR-процессов. Постановка данной цели предопределила необходимость решения следующих задач: проанализировать научную литературу последних лет издания и выявить основные тенденции в сфере цифровизации процессов управления персоналом; на основе анализа результатов экспертного опроса раскрыть особенности цифровизации HR-процессов на предприятиях Иркутской области; установить факторы, препятствующие цифровой трансформации; разработать рекомендации по совершенствованию цифровизации HR-процессов для предприятий и организаций Иркутской области.

### Новизна исследования

Новизна исследования заключается в изучении особенностей цифровизации HR-процессов в организациях Иркутской области, а также в разработке основных направлений повышения эффективности деятельности HR-подразделений на предприятиях региона посредством цифровизации процессов управления персоналом.

### Гипотеза

Цифровизация рутинных процедур в сфере управления персоналом позволит достичь более высокой эффективности деятельности кадровых служб, что будет выражаться в росте производительности труда, а также поспособствует экономии рабочего времени для более творческих видов деятельности HR-специалистов и внедрения инноваций.

### Методология исследования

В ходе исследования применялся системный подход, позволяющий рассмотреть управление персоналом как одну из важнейших функциональных подсистем системы более высокого порядка — системы управления организацией в целом. Наряду с этим при проведении исследования использовались общенаучные методы: метод системно-структурного анализа и синтеза; метод обобщения опыта различных организаций по внедрению цифровых технологий в систему управления персоналом, а также частнонаучный социологический метод опроса экспертов в сфере управления персоналом.

### Основные тенденции в области цифровизации процессов управления персоналом

В последние годы в практике работы кадровых служб можно наблюдать ряд изменений, связанных прежде всего с изменениями в кадровых стратегиях [7], внедрением инновационных технологий в управление персоналом [8], а также с автоматизацией процедур, легко поддающихся алгоритмизации: внедрение электронного документооборота, ведение кадрового учета, а также учета рабочего времени, составление графиков отпусков и графиков сменности, расчеты по заработной плате и начисление дополнительных выплат, организация обучения работников в дистанционном формате и др.

В научной литературе выделен ряд тенденций в сфере цифровизации HR-процессов. Среди них — применение облачных сервисов для сбора, хранения, обработки огромных массивов данных; внедрение искусственного интеллекта в кадровый менеджмент [9]; использование чат-ботов для повышения эффективности коммуникаций (как внешних, так и внутренних); применение технологий виртуальной и дополненной реальности в целях обучения персонала, его оценки [10], а также технологий геймификации в процессе обучения работников [11] и технологий дистанционного обучения [12].

Проиллюстрируем основные направления цифровизации HR-процессов в табл. 1.

Благодаря табл. 1 мы можем видеть, что современные российские организации

Таблица 1

#### Основные направления цифровизации HR-процессов

Технология	Сфера применения в области управления персоналом	Примеры организаций, реализующих данное направление
Искусственный интеллект	Рекрутинг, подбор, расстановка кадров, оценка и контроль персонала, обучение и развитие персонала, адаптация работников	ОАО «РЖД», ПАО «Сбербанк», «Вымпелком»
Big Data	Анализ вовлеченности персонала, анализ производительности и результативности труда, оценка персонала	ПАО «Сбербанк»
Облачные сервисы хранения и обработки данных	Кадровый учет, архивное хранение данных, начисление заработной платы и дополнительных выплат, обучение и развитие персонала, работа в команде	Проекты «ГосОблако» и «ГосТех» предусматривают переход государственных органов в России на облачные технологии
Чат-боты	Рекрутинг, продвижение HR-бренда, внешние и внутренние коммуникации	ПАО «Сбербанк», «Пятерочка», «Перекресток», X5
Технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR-технологии)	Оценка персонала, обучение и развитие персонала, адаптация персонала, проведение виртуальных экскурсий, моделирование аварийных и чрезвычайных ситуаций для отработки навыков в сфере охраны труда и техники безопасности	«KFC Россия»

Технология	Сфера применения в области управления персоналом	Примеры организаций, реализующих данное направление
Машинное обучение	Подбор персонала (IT-специалистов)	Yota, «Лаборатория Касперского»
Геймификация	Обучение и развитие персонала, оценка персонала	Yota, маркетинговое агентство «Биплан», развлекательная социальная сеть «Фотострана», компания «Коннектикум»

активно используют возможности цифровых технологий для оптимизации HR-процессов.

**Преимущества и риски цифровизации HR-процессов**

К преимуществам цифровизации кадровых процессов в организациях можно отнести: повышение производительности труда, возможность работы в круглосуточном режиме, охват большего количества источников и объема данных. При использовании геймификации организации, применявшие данную технологию, отмечали следующие изменения: рост вовлеченности сотрудников, повышение активности участия работников в неформальных и корпоративных мероприятиях, улучшение качества обслуживания клиентов, увеличение количества обученных сотрудников, снижение текучести кадров, повышение результативности труда персонала, сокращение сроков адаптации новичков, улучшение социально-психологического климата в коллективе.

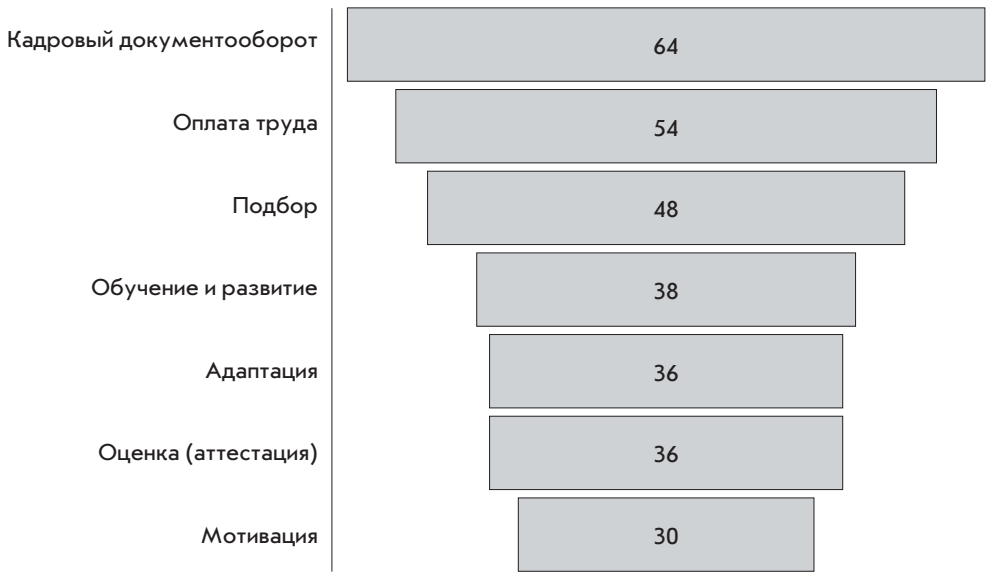
Среди рисков цифровизации HR-процессов следует отметить риски, связанные с безопасностью; дискриминацией (например, по половому и расовому признакам);

риски этического характера; риск роста безработицы; риск усиления конкуренции среди HR-специалистов; риск несоответствующего использования машинных данных; риск ошибок, связанных с эмоциональным интеллектом; репутационные риски при принятии ошибочных управленческих решений в сфере управления персоналом; риск спровоцировать судебные споры в случае недостаточного учета правовых факторов.

**Результаты проведенного исследования**

По результатам опроса, проведенного авторами в сентябре — октябре 2023 г. среди руководителей HR-подразделений, отделов кадров, а также руководителей организаций Иркутской области, было выявлено, что 76 % опрошенных компаний занимаются цифровизацией кадровых процессов; 24 % отрицали данную тенденцию в своей организации, хотя отмечали цифровизацию отдельных функций в работе HR-службы. Поэтому можно предположить, что на самом деле доля тех, кого затронула цифровизация, намного выше.

Какие HR-функции подвержены оцифровыванию, представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Кадровые процессы, которые оцифровываются в компаниях Иркутской области, % от опрошенных респондентов**

Кадровый документооборот в этом перечне является наиболее популярным, и это вполне объяснимо. Документооборот представляет собой рутинную работу, которая часто сопряжена с ошибками и влиянием человеческого фактора, когда велика вероятность совершения ошибок из-за недосмотра, усталости или выгорания сотрудника. Эти проблемыкратно усиливаются в условиях повышенной сменяемости (текучести) кадров, массового набора персонала или больших масштабов работы в крупных компаниях. Поэтому с целью сокращения количества ошибочных действий и повышения удовлетворенности трудом специалистов кадровых служб внедряются различные цифровые инструменты. Также чаще всего цифровизации подвергается оплата труда, подбор персонала, обучение, адаптация и оценка сотрудников.

В ходе исследования авторами были изучены наиболее популярные инструменты цифровизации кадровых процессов, используемые предприятиями Иркутской области (рис. 2).

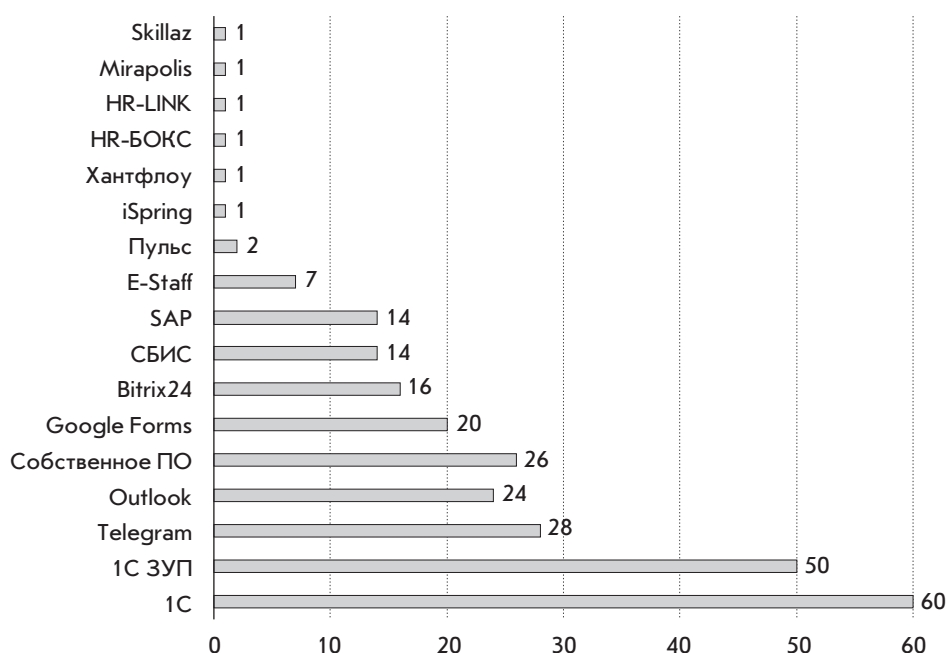
Исходя из полученных в ходе исследования данных можно судить о том, в каких HR-процессах применяется то или иное программное обеспечение (табл. 2).

Малые предприятия чаще всего прибегают к цифровизации кадрового документооборота, оплаты труда и организации внутренних коммуникаций. Остальные процессы либо не реализуются вообще, либо

реализуются по остаточному принципу. Ввиду ограниченных возможностей малый бизнес склонен прибегать к услугам бесплатных сервисов — Google Forms и Telegram. Цифровая трансформация малых предприятий затруднена не только в силу их ограниченных финансовых возможностей, но и из-за незнания цифровых продуктов. Эта проблема решается через создание центров «Мой бизнес», которые нацелены на оказание консультативной помощи малому и среднему предпринимательству [13].

Средние и крупные организации по возможности стараются оцифровать все HR-процессы для того, чтобы реализовать стратегию трансформации бизнеса в целом. Инструменты, используемые средними и крупными организациями, сходны. Разница в том, что крупный бизнес чаще применяет собственное программное обеспечение, тогда как средние предприятия могут использовать разные инструменты для различных кадровых процессов, например E-Staff для подбора персонала, Telegram для адаптации и внутренних коммуникаций. Также нужно отметить, что подавляющее большинство IT-решений являются отечественными продуктами как комплексного характера, так и позволяющими автоматизировать отдельные кадровые процессы.

Однако общая тенденция развития процесса управления персоналом на современном этапе заключается в том, что средние и



**Рис. 2. Наиболее часто применяемые инструменты цифровизации (автоматизации) кадровых процессов в компаниях Иркутской области, % от опрошенных респондентов**

Таблица 2

**Программные продукты, применяемые в процессе управления персоналом  
на предприятиях Иркутской области**

HR-функции	Малые предприятия	Средние предприятия	Крупные предприятия
Кадровое делопроизводство	1. 1С. 2. 1С ЗУП	1. 1С. 2. 1С ЗУП. 3. Собственное ПО. 4. СБИС. 5. Bitrix24	1. 1С. 2. 1С ЗУП. 3. Собственное ПО. 4. СБИС. 5. Bitrix24. 6. SAP
Оплата труда	1. 1С ЗУП. 2. Bitrix24	1. 1С ЗУП. 2. Собственное ПО. 3. Bitrix24. 4. СБИС	1. 1С ЗУП. 2. Собственное ПО. 3. СБИС. 4. Bitrix24
Внутренние коммуникации	1. Google Forms. 2. Telegram	1. Outlook. 2. Telegram. 3. Google Forms	1. Outlook. 2. Собственное ПО. 3. Telegram. 4. Google Forms. 5. Mirapolis
Подбор персонала	–	E-Staff	1. E-Staff. 2. Хантфлоу 3. Пульс
Оценка (аттестация) персонала	–	1. Bitrix24. 2. Собственное ПО	1. Bitrix24. 2. Собственное ПО
Обучение персонала	–	Собственное ПО	1. Собственное ПО. 2. iSpring. 3. Skillaz
Мотивация персонала (управление льготами и компенсациями)	–	1. 1С ЗУП. 2. Собственное ПО	1. 1С ЗУП. 2. Собственное ПО
Адаптация персонала	–	Telegram	Собственное ПО

крупные компании стараются максимально оцифровать процесс управления персоналом, что позволяет получить доступ к необходимым ресурсам (в первую очередь к человеческим и информационным), отслеживать изменения в настроениях сотрудников, учитывать их потребности и желания, а в конечном итоге повысить скорость реакции. Только полная трансформация компании на основе цифровых технологий дает возможность объединить все подсистемы организации в единый слаженный механизм и сделать его устойчивым к внешним вызовам.

По некоторым оценкам, в целом по стране средний уровень цифровизации процессов по всем отраслям экономики составляет около 60 % [14]. Причем флагманом цифровизации и использования отечественного программного обеспечения выступает госсектор — федеральные органы исполнительной власти стремятся повышать качество и эффективность госуслуг, переводя их в «цифру» и активно внедряя искусственный интеллект. Недаром в 2022 г. Россия вошла в десятку стран рейтинга Всемирного банка GovTech Maturity Index 2022 по уровню цифровизации госуправления [15].

### **Проблемы внедрения цифровых технологий в деятельность HR-служб**

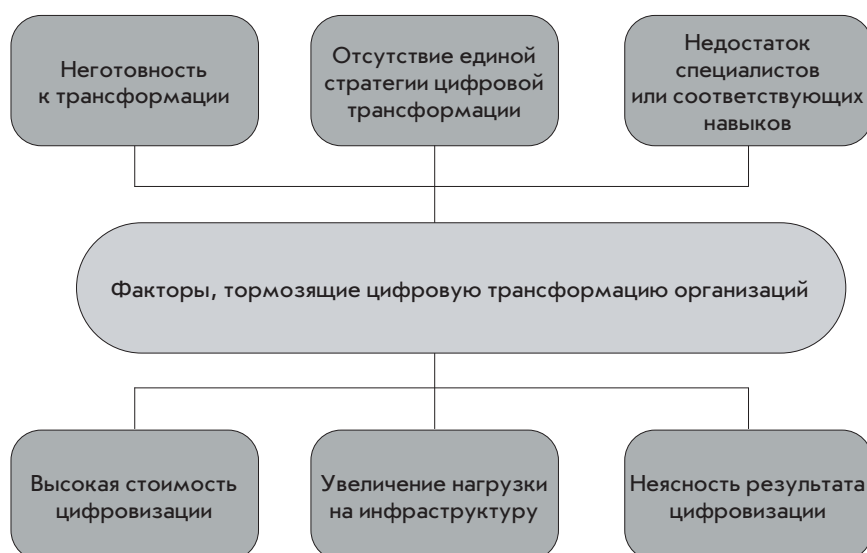
Однако, несмотря на растущую популярность цифровой трансформации, для многих компаний этот процесс сопряжен со значительными трудностями (рис. 3).

В ходе исследования нами были выделены наиболее распространенные факторы, влияющие на скорость внедрения цифровых инструментов в деятельность организаций.

Нередко организации не готовы к трансформации. Такие организации имеют устаревшую структуру и культуру и оказывают сопротивление подобным изменениям. По некоторым оценкам, этот фактор встречается у 62 % транспортных и логистических компаний и у 56 % производственных компаний [14].

Нехватка финансовых ресурсов для приобретения и внедрения цифровых инструментов, а также обновления имеющейся IT-инфраструктуры является весьма распространенной проблемой, особенно для ресурсоемких предприятий сферы производства. Этот фактор отметили 62 % производственных организаций и 46 % транспортных и логистических компаний.





**Рис. 3. Факторы, препятствующие цифровой трансформации организаций**

Отсутствие единой стратегии развития компании входит в тройку основных факторов, препятствующих цифровой трансформации. Многие организации осознают необходимость цифровых изменений модели бизнеса, однако недостаток специалистов или соответствующих навыков у них затрудняет процесс.

Не до конца понимают экономический результат цифровизации 30 % производственных и 35 % транспортных и логистических компаний, так как многие IT-решения не дают моментального эффекта. Несмотря на всеобщую тенденцию, треть организаций не понимает, как оценить риски и будущий эффект, поэтому не торопится внедрять цифровые инструменты, в том числе и в сферу управления персоналом.

Наряду со всеми перечисленными факторами Н.В. Митяева и О.В. Заводилов также отмечают в качестве сдерживающего фактора проблему обеспечения безопасности при использовании цифровыми продуктами и услугами, что тоже весьма актуально [16].

Таким образом, среди проблем, сопутствующих широкому внедрению цифровых технологий в процессы управления персоналом, следует отметить отсутствие опыта, что часто заставляет двигаться по этому пути методом проб и ошибок. К тому же зарубежный опыт не всегда возможно применить в российских условиях. Кроме того, среди таких проблем зачастую можно назвать недостаточность цифровых компетенций у работников кадровых служб. Еще одним препятствием на пути внедрения цифровых технологий в сферу управления персоналом является

феномен сопротивления персонала нововведениям. Проблемы несовершенства законодательной базы также выступают одним из препятствий на пути цифровизации процессов управления персоналом. Важной проблемой представляется также проблема кибербезопасности.

В качестве проблем можно также рассмотреть и негативный опыт ряда отечественных и зарубежных предприятий по внедрению цифровых технологий в сферу управления персоналом. В частности, это опыт зарубежной компании Amazon по внедрению технологий искусственного интеллекта при увольнении сотрудников, а также опыт отечественной компании Xsolla (г. Пермь) по применению технологий Big Data для анализа вовлеченности и продуктивности сотрудников с последующими массовыми увольнениями. Правомочность таких увольнений бывшие работники оспаривали в дальнейшем в ходе судебных процессов.

#### **Основные выводы и рекомендации по результатам проведенного исследования**

Результаты проведенного исследования подвели нас к выводу, что цифровизация кадровых процессов должна быть сопряжена с цифровой трансформацией организации в целом.

Использование системного подхода к трансформации и соблюдение определенной последовательности действий позволят ответить на многие вопросы и избежать неопределенности. Как показывает опыт ведущих компаний, есть некая закономерность между усилиями, затраченными на подготовку проекта, и полученными результатами.

Нами были выделены следующие этапы цифровой трансформации, которые необходимо пройти в период ее подготовки и реализации:

1. *Оценить уровень цифровизации* всех основных процессов в компании — от управленческой структуры до корпоративной культуры и работы с клиентами. Прежде всего, необходимо понять текущую ситуацию в организации, определить готовность персонала к изменениям.

2. *Разработать корпоративную стратегию трансформации*, в которой будет закреплено четкое видение будущего организации, ее рыночной ниши и конкурентных преимуществ. Это позволит прояснить все предстоящие изменения, определить основные векторы развития, даст возможность сотрудникам задать интересующие их вопросы и определить свое место в будущем. В стратегии должны быть заложены средства и время на обучение персонала, так как любые преобразования предполагают коренные изменения в методах работы, которые сотрудники могут не понимать и сопротивляться им.

3. *Определить наиболее подходящие IT-решения*, которые с учетом потребностей компании смогут принести ощутимые результаты. На данном этапе полезно изучить опыт отечественных компаний из различных отраслей, а также оценить предложения провайдеров цифровых решений.

4. *Начать внедрение с пилотного отдела или подразделения*. Масштабное внедрение будет более болезненным, а положительные результаты, полученные в одном подразделении, наоборот, станут драйвером для остальных направлений.

5. *Освещать положительные результаты проекта в корпоративных каналах коммуникации*. Они должны стать всеобщим достоянием, подтверждением правильности

курса и верно выбранной стратегии. Это также позволит постепенно преодолеть сопротивление персонала и закрепить новую цифровую культуру в компании.

Таким образом, цифровая трансформация является достижимой целью, которая стала практикой работы многих отечественных компаний, а не догмой, заложенной в теории.

Для повышения эффективности проводимой цифровизации кадровых процессов можно предложить следующие рекомендации: вовлечение сотрудников в процессы цифровизации HR-функций; снижение сопротивления персонала инновациям (мотивирование, предоставление информационных и методических материалов); проведение информационной и разъяснительной работы с персоналом о преимуществах внедрения цифровых технологий в процессы управления персоналом; повышение цифровой компетентности работников; обучение персонала инновационным технологиям.

Итак, проведенное исследование показало, что трансформация на основе внедрения цифровых технологий представляет собой основное направление развития предприятий на современном этапе. Процессы цифровизации прослеживаются на всех предприятиях независимо от размеров и форм собственности, причем госсектор является передовым и демонстрирует небывалые темпы развития.

Цифровая трансформация сопряжена с рядом трудностей, которые можно преодолеть путем применения системного подхода и глубокой проработки стратегии трансформации. Изменение методов управления организациями в целом и персоналом в частности на основе цифровых инструментов носит необратимый характер, однако их проникновение в организационную среду неоднородно в силу выявленных причин.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Носырева И.Г. Особенности функционирования рынка труда Иркутской области в кризисный период / И.Г. Носырева. — DOI 10.18334/ef.10.5.117757. — EDN OITLHX // Экономика труда. — 2023. — Т. 10, № 5. — С. 715–730.
- Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд. — Москва : Инфра-М, 2005. — 638 с.
- Носырева И.Г. Управление трудовым потенциалом организации: стратегические аспекты / И.Г. Носырева. — DOI 10.18334/ef.5.4.39616. — EDN VWMNCR // Экономика труда. — 2018. — Т. 5, № 4. — С. 1179–1194.
- Кузык Б.Н. Россия 2050 — стратегия инновационного прорыва / Б.Н. Кузык, Ю.В. Яковец. — Москва : Экономика, 2004. — 632 с.
- Miner J.B. Human Resource Management: the Strategic Perspective / J.B. Miner, D.P. Crane. — New York : HarperCollins College Publ., 1995. — 712 p.
- Управление персоналом организации : учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1 / под ред. Т.Г. Озерниковой. — Иркутск : Изд-во БГУ, 2015. — 545 с.
- Белобородова Н.А. Развитие кадровой стратегии на предприятиях Иркутской области в динамике за 2013 и 2018 годы / Н.А. Белобородова. — EDN UDGJJBZ // Global and Regional Research. — 2019. — Т. 1, № 3. — С. 69–75.



8. Носырева И.Г. Инновационные технологии в управлении персоналом: опыт применения / И.Г. Носырева, Н.А. Белобородова. — DOI 10.18334/lim.10.2.117698. — EDN ZMMDEN // *Лидерство и менеджмент*. — 2023. — Т. 10, № 2. — С. 547–560.

9. Таппасханова Е.О. Управление персоналом в условиях процессов цифровизации и искусственного интеллекта / Е.О. Таппасханова, Р.А. Токмакова, Ф.Р. Бисчекова. — DOI 10.18720/IEP/2021.4/10. — EDN RFFFWY // *Экосистемы в цифровой экономике: драйверы устойчивого развития* / ред. А.В. Бабкин. — Санкт-Петербург: Политех-пресс, 2021. — С. 208–241.

10. Егорова И.А. Цифровизация процессов управления персоналом: современные тенденции / И.А. Егорова. — EDN XIZUBD // *Вестник Таганрогского института управления и экономики*. — 2022. — № 1 (35). — С. 110–113.

11. Аблитаров Э.Р. Основные тенденции цифровизации процессов управления персоналом / Э.Р. Аблитаров. — DOI 10.54092/25420208\_2022\_10\_17. — EDN VCLNKI // *Экономические исследования и разработки*. — 2022. — № 10. — С. 17–24.

12. Чудиновских М.В. Перспективы развития рынка EdTech в России / М.В. Чудиновских. — DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(4).13. — EDN RRDCKH // *Baikal Research Journal*. — 2022. — Т. 13, № 4.

13. Хохлова Н.С. Реализация системного подхода в деятельности организаций инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства на региональном уровне / Н.С. Хохлова. — DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(3).943-960. — EDN KSOHNS // *Baikal Research Journal*. — 2023. — Т. 14, № 3. — С. 943–960.

14. Мягков А. Больше, чем продукт: как запустить цифровую трансформацию / А. Мягков // *СберПро. Цифровое развитие*. — URL: <https://sber.pro/digital/strategy/publication/bolshe-chem-produkt-kak-zapustit-cifrovuyu-transformacziyu>.

15. Ануфриева А.А. Цифровая трансформация и оценка «цифровой зрелости» системы государственного управления субъекта Российской Федерации / А.А. Ануфриева, К.С. Краснодарская. — DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(3).1069-1086. — EDN LFWOQJ // *Baikal Research Journal*. — 2023. — Т. 14, № 3. — С. 1069–1086.

16. Митяева Н.В. Барьеры цифровой трансформации и пути их преодоления / Н.В. Митяева, О.В. Заводилов. — EDN PPYTMM // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. — 2019. — № 3 (77) — С. 20–24.

## REFERENCES

1. Nosyreva I.G. Irkutsk Region Labor Market in the Crisis Period. *Ekonomika truda = Russian Journal of Labor Economics*, 2023, vol. 10, no. 5, pp. 715–730. (In Russian). DOI: 10.18334/et.10.5.117757. EDN: OITLHX.

2. Kibanov A.Ya. (ed.). *Human Resources Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Moscow, Infra-M Publ., 2005. 638 p.

3. Nosyreva I.G. Management of Labor Potential of the Organization: Strategic Aspects. *Ekonomika truda = Russian Journal of Labor Economics*, 2018, vol. 5, no. 4, pp. 1179–1194. (In Russian). EDN: VWMNCR. DOI: 10.18334/et.5.4.39616.

4. Kuzyk B.N., Yakovets Y.V. *Russia 2050 - strategy of innovative breakthrough*. Moscow, Ekonomika Publ., 2004. 632 p.

5. Miner J.B., Crane D.P. *Human Resource Management: the Strategic Perspective*. New York, HarperCollins College Publ., 1995. 712 p.

6. Ozernikova T.G. (ed.). *Organization Personnel Management*. Irkutsk, Baikal State University Publ., 2015. Vol. 1. 545 p.

7. Beloborodova N.A. Development of the Personnel Strategy at the Enterprises of the Irkutsk Region in Dynamics for 2013 and 2018. *Global and Regional Research*, 2019, vol. 1, no. 3, pp. 69–75. (In Russian). EDN: UDGJBZ.

8. Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. Innovative Technology in Personnel Management: Application Experience. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*, 2023, vol. 10, no. 2, pp. 547–560. (In Russian). EDN: ZMMDEN. DOI: 10.18334/lim.10.2.117698.

9. Tappaskhanova E.O., Tokmakova R.A., Bischekova F.R. Personnel Management in Process Conditions Digitalization and Artificial Intelligence. In Babkin A.V. (ed.). *Ecosystems in the digital economy: drivers of sustainable development*. Saint Petersburg, Politekh-press Publ., 2012, pp. 208–241. EDN: RFFFWY. DOI: 10.18720/IEP/2021.4/10.

10. Egorova I.A. Digitalization of personnel management processes: modern trends. *Vestnik Taganrogsko-go instituta upravleniya i ekonomiki = Bulletin of Taganrog Institute of Management and Economics*, 2022, no. 1, pp. 110–113. (In Russian). EDN: XIZUBD.

11. Ablitarov E.R. The Main Trends of Digitalization of Personnel Management Processes. *Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki = Economic Development Research Journal*, 2022, no. 10, pp. 17–24. (In Russian). EDN: VCLNKI. DOI: 10.54092/25420208\_2022\_10\_17.

12. Chudinovskikh M.V. Development Potential for the EdTech Market in Russia. *Baikal Research Journal*, 2022, vol. 13, no. 4. (In Russian). EDN: RRDCKH. DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(4).


13. Khokhlova N.S. Implementation of a Systematic Approach in the Activities of Infrastructure Organizations to Support Small and Medium-Sized Enterprises at the Regional Level. *Baikal Research Journal*, 2023, vol. 14, no. 3, pp. 943–960. (In Russian). EDN: KSOHNS. DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(2).943-960.


14. Myagkov A. More than a product: How to launch a digital transformation. *SberPro. Tsifrovoe razvitie*. URL: <https://sber.pro/digital/strategy/publication/bolshe-chem-produkt-kak-zapustit-cifrovuyu-transformacziyu>. (In Russian).

15. Anufrieva A.A., Krasnodubskaya K.S. Digital Transformation and Assessment of the Russian Federation Region Public Administration System's «Digital Maturity». *Baikal Research Journal*, 2023, vol. 14, no. 3, pp. 1069–1086. (In Russian). EDN: LFWOQJ. DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(3).1069-1086.

16. Mityaeva N.V., Zavodilo O.V. Barriers to Digital Transformation and Ways to Break Them. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* = *Vestnik of Saratov State Socio-Economic University*, 2019, no. 3, pp. 20–24. (In Russian). EDN: PPYTMM.

#### Информация об авторах

Носырева Ирина Григорьевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра государственного управления и управления человеческими ресурсами, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: nosyrevaig@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0002-1948-7555>, SPIN-код: 6446-3029, AuthorID РИНЦ: 397897.

Белобородова Нина Анатольевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра государственного управления и управления человеческими ресурсами, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: beloborodovana@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0002-9839-1964>, SPIN-код: 6794-0987; AuthorID РИНЦ: 433282.


#### Вклад авторов


Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### Для цитирования

Носырева И.Г. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации / И.Г. Носырева, Н.А. Белобородова. — DOI 10.17150/2500-2759.2024.34(1).61-70. — EDN WRHTIZ // Известия Байкальского государственного университета. — 2024. — Т. 34, № 1. — С. 61–70.

#### Authors

Irina G. Nosyreva — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Public Administration and Human Resources Management, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: nosyrevaig@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0002-1948-7555>, SPIN-Code: 6446-3029, AuthorID RSCI: 397897.

Nina A. Beloborodova — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Public Administration and Human Resources Management, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: beloborodovana@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0002-9839-1964>, SPIN-Code: 6794-0987, AuthorID RSCI: 433282.

#### Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

#### For Citation

Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. Digitalization of HR Processes as a Key Element of Digital Transformation of an Organization. *Izvestiya Baikalskogo gosudarstvennogo universiteta* = *Bulletin of Baikal State University*, 2024, vol. 34, no. 1, pp. 61–70. (In Russian). EDN: WRHTIZ. DOI: 10.17150/2500-2759.2024.34(1).61-70.