



## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Артем Сергеевич Васильев**

*Донецкий государственный университет,  
ДНР, Донецк, Россия, vasilievartem05@gmail.com*

**Аннотация.** В статье на основе анализа научной литературы выявлены проблемы цифровой трансформации управления персоналом организации. Представлено разграничение сущности понятий «цифровизация», «цифровая трансформация», «цифровые инновации», что позволило определить внешние и внутренние факторы, побуждающие организацию к цифровой трансформации. Установлено, что по мере цифровой трансформации управления персоналом функции, связанные с ним (подбор персонала, обучение, оценка и др.), могут меняться. Отмечено, что интеграция цифровых технологий в планирование управления персоналом придала импульс трансформационным процессам и обосновывает необходимость приобретения менеджерами по персоналу цифровых навыков и повышения уровня владения цифровыми технологиями для эффективного выполнения своих функций, что приводит к необходимости формирования организационной стратегии, управления изменениями и согласования культуры в организации. Отмечено, что эффективность цифровой трансформации в организации зависит от заинтересованности руководителей высшего звена и бизнес-подразделений в области управления персоналом становится. Предложено для решения проблем цифровой трансформации управления персоналом организации создавать межфункциональные команды и внедрять стратегии смягчения последствий.

**Ключевые слова:** управление персоналом, цифровая трансформация, цифровые технологии, предприятие, организация, функции, цифровые навыки, организационная культура, межфункциональная команда, стратегия

**Для цитирования:** Васильев А. С. Цифровая трансформация управления персоналом организации // Экономика строительства и городского хозяйства. 2024. Том 20, № 4. С. 305–314. doi: 10.71536/esgh.2024.v20n4.4. edn: ffqjkh.

Original article

## DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT

**Artem S. Vasilev**

*Donetsk State University,  
DPR, Donetsk, Russia, vasilievartem05@gmail.com*

**Abstract.** Based on the analysis of scientific literature, the article identifies the problems of digital transformation of the organization's personnel management. The differentiation of the essence of the concepts of «digitalization», «digital transformation», «digital innovation» is presented, which made it possible to identify external and internal factors that encourage an organization to digital transformation. It has been established that with the digital transformation of personnel management, the functions associated with it (recruitment, training, evaluation, etc.) may change. It is noted that the integration of digital technologies into personnel management planning has given impetus to transformational processes and justifies the need for HR managers to acquire digital skills and increase their level of digital technology proficiency in order to



effectively perform their functions. This leads to the need to form an organizational strategy, manage changes and coordinate the culture in the organization. It is noted that the effectiveness of digital transformation in an organization depends on the interest of senior managers and business units in the field of human resources management. It is proposed to create cross-functional teams and implement mitigation strategies to solve the problems of digital transformation of the organization's personnel management.

**Keywords:** personnel management, digital transformation, digital technologies, enterprise, organization, functions, digital skills, organizational culture, cross-functional team, strategy

**For citation:** Vasilev A. S. Digital transformation of the organization's personnel management. *Economics of civil engineering and municipal economy*. 2024;20(4):305–314. (in Russ.). doi: 10.71536/esgh.2024.v20n4.4. edn: ffqjkh.

### Формулировка проблемы

Цифровая трансформация – это интеграция цифровых технологий во все сферы бизнеса, которая приводит к фундаментальным изменениям в том, как компания работает и обеспечивает ценность для клиентов. Чтобы соответствовать темпам, с которыми цифровизация меняет организации, необходимо понимать и осваивать новые навыки и возможности, связанные с цифровой трансформацией. Внедрение новых технологий и цифровизация организационных процессов стали катализаторами стремительного развития практики управления человеческими ресурсами. Данное обстоятельство потребовало создания и интеграции новых компетенций, а также внедрения инновационных форм занятости и гибких управленческих процессов. В ответ на эти вызовы, а также с целью обеспечения адаптивности к быстрым технологическим изменениям и их развитию, организациям необходимо разработать и внедрить процедуры для регулярной переоценки компетенций своих сотрудников, а также адаптировать новые модели организации труда.

### Анализ последних исследований и публикаций

Проблемы цифровизации управления персоналом рассмотрены в трудах отечественных ученых. Стоит отметить исследование О. Ю. Сердюк, которая выделяет факторы, влияющие на переход организации к цифровому управлению человеческими ресурсами, определяет цели цифрового управления человеческими ресурсами и преимущества его применения для бизнеса [1]. Л. В. Ганич проводит всестороннее исследование

различных подходов к определению термина и феномена цифровой экономики. Анализ посвящен трем различным этапам развития и становления цифровой экономики, которые рассматриваются в контексте более широкой эволюции теоретических и методологических основ. Автор тщательно обосновывает ключевую роль человеческого капитала на каждом этапе концептуальной эволюции цифровой экономики. Кроме того, Л. В. Ганич выделяет ключевые факторы цифровизации, которые стали катализатором появления определенных этапов и спровоцировали преобразования в глобальной экономике и формулирует выводы относительно текущего состояния данной области и намечает перспективные направления будущих исследований, подчеркивая тем самым необходимость дальнейшего изучения взаимосвязи между человеческим капиталом и цифровыми преобразованиями [2].

Д. В. Круглов и О. Д. Круглова рассматривают процесс дальнейшего развития цифровой экономики. Авторы приходят к выводу, что внедрение передовых технологий приводит к большому количеству положительных эффектов и последствий для цифровой экономики, от повышения конкурентоспособности до повышения эффективности кадрового обеспечения [3].

А. А. Сухина, Е. В. Балабенко и Е. В. Зоран приводят результаты анализа основных факторов, имеющих влияние на кадровое обеспечение современных предприятий Донецкой Народной Республики на трех уровнях – государственном, управленческом и производственном. Для совершенствования кадрового обеспечения современного предприятия авторами

определены основные направления, заключающиеся в реорганизации корпоративной культуры, стратегии управления предприятием и замене экономического подхода к управлению человеческими ресурсами на гуманистический [4].

Эти идеи находят отражение в работах М. В. Борисенко, которая утверждает, что человеческий капитал служит основной движущей силой и катализатором роста так называемой экономики знаний. Задача формирования новой экономической модели развития Донецкой Народной Республики ставит перед кадровыми ресурсами новые вызовы, что подчеркивает необходимость в приобретении или обновлении практических навыков среди сотрудников, а также в разработке практико-ориентированных программ обучения. Такие программы должны быть направлены на развитие у людей тех навыков и компетенций, которые соответствуют требованиям рынков труда и конкретных предприятий [5].

О. В. Васылева-Керян систематизирует многолетний опыт эффективной работы в направлении результативного хозяйствования, который свидетельствует о важном месте трудового потенциала. Решение проблем, с которыми сталкивается любое общество, в корне связано с решающим значением человеческого фактора. На протяжении всей истории люди неизменно выступали в качестве ключевого фактора общественного развития. Следовательно, разработка и продвижение государственной кадровой политики стратегически направлены на согласование и достижение общих целей государства. Такое соответствие подчеркивает признание того факта, что эффективное управление человеческими ресурсами имеет важное значение для содействия устойчивому росту, повышения благосостояния общества и достижения прогресса в рамках целей государства [6].

Внедрение передовых технологий революционизирует способы найма, обучения, мотивации и удержания сотрудников в организациях. Данные технологии позволяют специалистам по персоналу принимать более обоснованные решения на основе анализа данных, оптимизировать процессы подбора персонала, персонализировать программы обучения, повышать вовлеченность сотрудников и совершенствовать

стратегии удержания персонала. В результате организации могут создавать более эффективную и отзывчивую кадровую среду, соответствующую меняющимся потребностям рабочей силы и требованиям современной экономики. Эта революция знаменует собой существенное изменение парадигмы управления персоналом. Исторически такие обязанности, как расчет заработной платы, контроль посещаемости и управление персоналом, часто выполнялись вручную, что приводило к затрате времени и ресурсов. Искусственный интеллект и машинное обучение ускорили и усовершенствовали этот процесс, предлагая более глубокое понимание эффективности работы сотрудников и требований к ним.

### **Цель исследования**

Целью работы является выявление проблем цифровой трансформации управления персоналом организации на основе анализа научной литературы.

### **Основной материал**

Важно различать несколько ключевых понятий: цифровизация, цифровое преобразование и цифровые инновации. Как отмечает А. А. Молдован, цифровизация выходит за рамки простого применения цифровых инструментов внутри организаций. Цифровизация становится основой для внедрения инновационных бизнес-моделей и разработки долгосрочных корпоративных стратегий [7]. В отличие от этого, цифровая трансформация рассматривается как способность преобразовывать традиционные продукты и услуги в их цифровые аналоги, которые предоставляют больше преимуществ по сравнению с материальными версиями.

P. Verhoef и др. подчеркивают, что цифровизация предполагает использование цифровых технологий для изменения существующих бизнес-процессов, что требует вмешательства этих технологий для создания новой организационной структуры, что обусловлено своевременным внедрением цифровых технологий [8].

В цифровом мире информационные технологии играют решающую роль в упрощении управления взаимоотношениями в рамках

бизнес-процессов. Они повышают эффективность организации и служат ключевым элементом управления человеческими ресурсами, стимулируя инновации и повышая общую эффективность. Цифровизация не только упрощает внутренние процессы, но и повышает качество обслуживания клиентов.

Цифровая трансформация представляет собой значительный организационный сдвиг, обусловленный цифровыми технологиями, которые коренным образом меняют бизнес-операции. В то время как цифровизация направлена на преобразование информации в цифровые форматы, цифровизация предполагает использование этих цифровых форматов для улучшения процессов и стратегий.

Цифровые технологии играют решающую роль, позволяя организациям использовать имеющиеся у них ключевые компетенции или развивать новые, в конечном итоге получая конкурентное преимущество. Интеграция этих технологий тесно связана со стратегическими изменениями в бизнес-моделях, что делает цифровую трансформацию повсеместным явлением в различных организациях.

Поскольку организации стремятся к цифровой трансформации, они должны найти баланс между своими устоявшимися бизнес-моделями и новыми. Со временем существующие модели могут устареть, что приводит к необходимости перехода от частичной цифровой адаптации к полной реализации новой цифровой бизнес-модели.

Концепции цифровизации, цифровой трансформации и цифровых инноваций взаимосвязаны и опираются на современные цифровые технологии. Цифровые инновации могут способствовать процессу оцифровки, особенно в ходе их внедрения и распространения. В свою очередь, как оцифровка, так и цифровые инновации могут инициировать значительные изменения и реформы в бизнес-организациях. Эти процессы помогают компаниям адаптироваться к новым условиям рынка, повышая их конкурентоспособность и эффективность.

Цифровое управление персоналом характеризуется использованием компьютерных систем, телекоммуникационных сетей и интерактивных электронных средств массовой информации для эффективного выполнения

кадровых функций. Д. А. Оленев подчеркивает, что цифровую трансформацию следует рассматривать как непрерывный процесс. Он определяет цифровую трансформацию управления человеческими ресурсами как процесс изменений, в ходе которого кадровые операции переводятся в цифровую форму, становятся управляемыми данными и автоматизированными, повышая общую эффективность организации [9].

Следовательно, взаимодействие между цифровыми технологиями и бизнес-моделями имеет решающее значение для организаций, стремящихся справиться с вызовами и возможностями, которые открывает цифровая трансформация. Принимая эти изменения, организации могут лучше адаптироваться к меняющемуся рыночному ландшафту и оптимизировать свои методы управления человеческими ресурсами.

Интеграция цифровых технологий революционизирует операции по управлению персоналом, что приводит к созданию цифровой стратегии управления персоналом. Эта стратегия предназначена для создания ценности для организаций за счет использования цифрового потенциала, что представляет собой конвергенцию методов управления персоналом и технологических достижений, что предполагает разработку и внедрение кадровых стратегий, в основе которых лежат цифровые возможности, что позволяет создавать корпоративные преимущества.

Движущие силы цифровой трансформации можно разделить на внешние и внутренние факторы, которые побуждают организации внедрять цифровые технологии. Внешние факторы могут включать изменения в рыночной среде, требования клиентов, конкурентное давление и технологические тренды, тогда как внутренние факторы связаны с корпоративной культурой, структурой управления и готовностью сотрудников к изменениям. Эти факторы являются необходимыми предпосылками для успешной трансформации системы управления персоналом, поскольку они существенно влияют на результаты таких преобразований и определяют, насколько эффективно организация сможет адаптироваться к новым условиям и использовать преимущества цифровизации. В цифровую эпоху управление персоналом

работает во все более изменчивой внешней среде и должно уделять приоритетное внимание потребностям своих внутренних клиентов-сотрудников.

Клиентоориентированное управление персоналом нацелено на удовлетворение ожиданий сотрудников, которым сейчас требуются инновационные решения, такие как удобные цифровые процессы подбора персонала, персонализированное обучение с использованием искусственного интеллекта и более эффективные механизмы оценки эффективности работы и обратной связи с помощью цифровых платформ. Чтобы эффективно удовлетворять потребности внутренних клиентов, отдел кадров должен пройти цифровую трансформацию. Успешная трансформация может привести к повышению удовлетворенности и вовлеченности сотрудников.

Управление цифровым персоналом подчеркивает важность удовлетворения цифровых потребностей внутреннего бизнеса, при этом эффективность измеряется степенью, в которой эти методы управления цифровым персоналом повышают установленные стандарты работы сотрудников. При оценке эффективности цифровых методов управления персоналом и управленческих процессов важно учитывать восприятие сотрудниками качества обслуживания. Такая логика в отношении качества обслуживания клиентов подчеркивает важность понимания чувств и ожиданий сотрудников, обеспечивая соответствие кадровых инициатив их потребностям и способствуя созданию более комфортной рабочей среды.

Эволюция управления персоналом посредством цифровой трансформации необходима организациям для сохранения конкурентоспособности. Уделяя особое внимание цифровым потребностям сотрудников и внедряя эффективные цифровые стратегии управления персоналом, организации могут повысить эффективность работы и удовлетворенность сотрудников, что в конечном итоге приведет к еще большему успеху организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами претерпевает цифровую трансформацию, основные функции, такие как подбор персонала, обучение и оценка, претерпевают значительные изменения. Сотрудники все больше

осознают последствия этих изменений, которые необходимы для эффективного удовлетворения потребностей клиентов и минимизации потерь – ключевых факторов, обеспечивающих успех этой трансформации. Цифровые технологии оптимизируют процессы управления персоналом, повышая эффективность различных функций по управлению персоналом, от подбора персонала и обучения до оценки работы, показателей эффективности, вознаграждения и трудовых отношений [10]. Управление персоналом переходит от вспомогательной роли к более стратегической, активно способствующей успеху организации.

В контексте Индустрии 4.0 понимание уникальных характеристик цифрового менеджмента имеет решающее значение для быстрого перехода [11]. Организации должны развивать новые компетенции и инструменты для адаптации своей деятельности и стратегий в соответствии с характеристиками цифровой рабочей силы. Такая адаптация не только повысит вклад отдела кадров в эффективность организации, но и повысит удовлетворенность сотрудников и их вовлеченность в быстро меняющуюся среду. Цифровая трансформация управления человеческими ресурсами является важнейшим компонентом успеха организации в эпоху Индустрии 4.0. Внедряя цифровые технологии и переосмысливая практику управления персоналом, организации могут лучше удовлетворять потребности своих сотрудников и клиентов, что в конечном итоге способствует росту и инновациям.

Что касается управления знаниями, то в результате цифровой трансформации управления персоналом знания стали более доступными (к ним легко получить доступ и приобрести знания), что позволяет принимать обоснованные решения по управлению человеческими ресурсами.

Сегодня искусственный интеллект, анализ больших данных и технологические платформы играют ключевую роль в повышении эффективности кадрового планирования. Эти технологии позволяют организациям применять более стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, обеспечивая глубокое понимание потребностей сотрудников и рынка труда. Благодаря аналитике больших данных

компании могут выявлять тренды, прогнозировать потребности в кадрах и оптимизировать процессы найма и удержания персонала.

Например, применение искусственного интеллекта в кадровых процессах позволяет автоматизировать отбор сотрудников, оптимизировать процесс подбора персонала за счет быстрого анализа резюме, сопоставления навыков кандидатов с требованиями к работе и определения наиболее подходящих для конкретных ролей. Это не только сокращает время и ресурсы, затрачиваемые на найм персонала, но и сводит к минимуму предвзятость, что приводит к более разнообразной и квалифицированной рабочей силе. Более того, искусственный интеллект может помочь в выявлении потенциальных талантов внутри организации. Анализируя данные об эффективности работы сотрудников и их карьерных траекториях, системы искусственного интеллекта могут выявлять людей, которые могут быть пригодны для продвижения по службе или обладают навыками, которые можно было бы развивать в дальнейшем. Такой проактивный подход к управлению талантами гарантирует, что организации смогут эффективно воспитывать свою рабочую силу и удерживать сотрудников с высоким потенциалом.

Кроме того, анализ больших данных играет решающую роль в прогнозировании будущих потребностей в навыках. Изучая тенденции в отрасли, показатели эффективности работы сотрудников и требования рынка, специалисты по персоналу могут предсказать, какие навыки будут необходимы для будущего успеха организации. Такое предвидение позволяет компаниям внедрять целевые программы обучения и стратегии подбора персонала, чтобы устранить пробелы в навыках до того, как они станут критическими.

Технологические платформы еще больше расширяют эти возможности, предоставляя интегрированные системы, облегчающие сбор, анализ и отчетность данных. Эти платформы позволяют кадровым службам визуализировать тенденции в данных, отслеживать вовлеченность сотрудников и измерять эффективность кадровых инициатив в режиме реального времени, что позволяет оперативно принимать решения.

Следовательно, интеграция искусственного интеллекта, анализа больших данных и

технологических платформ в процесс планирования управления персоналом значительно повышает эффективность его работы. Используя эти инструменты, организации могут оптимизировать свои процессы управления талантами, прогнозировать будущие потребности в рабочей силе и, в конечном счете, добиваться большего успеха в организации [12].

Важность ключевых заинтересованных сторон, особенно руководителей высшего звена и бизнес-подразделений, в области управления человеческими ресурсами становится все более очевидной в контексте цифровой трансформации. Активное вовлечение этих заинтересованных сторон выходит за рамки простой организационной формальности; оно играет решающую роль в повышении эффективности планирования и развития персонала [13]. Согласовывая свое понимание видения и стратегических целей организации, ключевые заинтересованные стороны могут поделиться бесценной информацией о требованиях к навыкам, предъявляемых технологическими достижениями. Эффективное сотрудничество между отделом кадров и различными бизнес-подразделениями становится ключевым элементом стратегического кадрового планирования.

В условиях цифровой трансформации заинтересованные стороны вносят свой вклад, делаясь актуальной информацией о траектории развития бизнеса, ожидаемых потребностях в рабочей силе и стратегических инициативах, которые организация намерена реализовать. Высшее руководство, как основная заинтересованная сторона, играет важную роль в обеспечении соответствия кадровой политики общей стратегии организации [14]. Такая интеграция способствует созданию более гибкой системы управления персоналом, способной адаптироваться к требованиям быстро меняющейся технологической среды. Активно вовлекая ключевые заинтересованные стороны в процесс управления персоналом, организации могут более точно определять навыки, необходимые для управления технологическими изменениями. Такой проактивный подход позволяет организациям эффективно решать проблемы и использовать возможности, открывающиеся в результате цифровой трансформации. Кроме того, акцент на развитии навыков и лидерских качеств

является фундаментальным компонентом эффективного планирования человеческих ресурсов в эпоху цифровых технологий.

Постоянное повышение квалификации является обязательным условием в условиях неуклонного технологического развития. Эта инициатива требует внедрения программ обучения, адаптированных к отраслевым и организационным потребностям. Кроме того, инклюзивные методологии, такие как программы наставничества и доступ к цифровым обучающим платформам, могут внести значительный вклад в устойчивое развитие сотрудников. Организации, уделяющие приоритетное внимание повышению квалификации, создают атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя способными адаптироваться к технологическим инновациям [15]. Более того, развитие лидерских качеств на различных уровнях организации имеет решающее значение для оптимизации инновационного потенциала персонала. Организации, которые продвигают культуру сотрудничества и поощряют вовлечение руководства, как правило, более инновационны. Повышая способность сотрудников проявлять инициативу, высказывать свои идеи и активно участвовать в инновационном процессе, организации могут использовать коллективный разум своих сотрудников. В контексте цифровой трансформации эффективное управление человеческими ресурсами становится жизненно важным фактором, определяющим адаптивность организации и способность использовать прогрессивные способности каждого человека. Активное участие ключевых заинтересованных сторон в управлении персоналом не только способствует выявлению и развитию необходимых навыков, но и формирует инновационную и адаптивную организационную культуру, которая необходима для процветания в эпоху цифровых технологий.

Хотя стратегическое планирование человеческих ресурсов в цифровую эпоху обладает огромным потенциалом, оно не лишено проблем. Основная проблема заключается в сопротивлении сотрудников изменениям. По мере того, как организации сталкиваются со сложностями, возникающими в связи с появлением новых технологий и эволюцией рабочих процессов, сотрудники часто выражают опасения

по поводу возможных изменений в работе. Чтобы смягчить эти опасения, руководству необходимо внедрять надежные коммуникационные стратегии, способствующие прозрачности и доверию. Такие стратегии должны не только информировать сотрудников о предстоящих изменениях, но и разъяснять логику новых инициатив. Кроме того, важно предоставлять комплексные программы обучения, которые дают сотрудникам необходимые навыки для адаптации, тем самым активно вовлекая их в процесс управления изменениями.

Стремительный технологический прогресс, по сути, порождает атмосферу неопределенности. Перед организациями стоит задача постоянно реагировать на эти технологические изменения, которые могут усложнить выбор и внедрение оптимальных решений. Чтобы эффективно ориентироваться в этой ситуации, организации должны выделять ресурсы на постоянный мониторинг технологических тенденций и налаживать партнерские отношения с ведущими поставщиками технологий. Такие инвестиции могут значительно снизить неопределенность и повысить эффективность принятия решений.

В условиях, характеризующихся быстрыми изменениями требований рынка и технологий, точное прогнозирование будущих потребностей в квалифицированных кадрах представляет собой сложную задачу. Следовательно, организациям следует применять гибкий и динамичный подход к развитию персонала. При таком подходе приоритетное внимание должно уделяться развитию передаваемых навыков, которые могут быть адаптированы к различным условиям и меняющимся требованиям. Кроме того, использование аналитики для оценки данных о сотрудниках и ролей персонала может способствовать выявлению новых тенденций и меняющихся требований к навыкам, что позволяет организациям активно устранять пробелы в навыках и приводить возможности персонала в соответствие с будущими потребностями. Применяя эти стратегические меры, организации могут не только облегчить проблемы сотрудников, но и обеспечить себе устойчивый успех в постоянно меняющемся технологическом ландшафте.

Понимание этих проблем является важным шагом. Организациям важно формировать

межфункциональные команды, активно участвующие в процессе планирования персонала, чтобы лучше понимать динамику изменений в условиях цифровой трансформации. Внедрение стратегий смягчения последствий также является ключевым аспектом, включая эффективный коммуникационный подход, доступные программы обучения для всех сотрудников и гибкие стратегии для борьбы с технологической неопределенностью. Эти меры помогут организациям успешно справляться с вызовами стратегического кадрового планирования в эпоху цифровых технологий. Применяя целостный и адаптивный подход, компании смогут не только преодолевать сопротивление изменениям, но и быстро реагировать на изменяющиеся потребности в квалифицированных кадрах. В результате организации будут более подготовлены к динамичным условиям рынка и смогут эффективно развивать свои человеческие ресурсы.

## Выводы

Таким образом, цифровое управление персоналом считается основной потребностью организаций.

## Список источников

1. Сердюк, О. Ю. Цифровое управление человеческими ресурсами / О. Ю. Сердюк, А. С. Васильев. – Текст : непосредственный // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2023. – № 1. – С. 58–62.
2. Ганич, Л. В. Определение роли человеческого капитала на каждом из этапов эволюции концепции цифровой экономики / Л. В. Ганич. – Текст : непосредственный // Новое в экономической кибернетике. Сборник научных трудов. ДонНУ. – 2022. – № 3. – С. 121–135.
3. Круглов, Д. В. Особенности кадрового обеспечения в условиях цифровизации / Д. В. Круглов, О. Д. Круглова. – Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Том 6, № 4. – С. 479–486.
4. Сухина, А. А. Основные направления совершенствования кадрового обеспечения современного предприятия / А. А. Сухина, Е. В. Балабенко, Е. В. Зоран. – Текст : электронный // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2019. – Том 15, № 2. – С. 135–141. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2019-2/](https://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2019-2/)

Успех цифровой трансформации управления персоналом в значительной степени зависит от активного вовлечения ключевых заинтересованных сторон, включая высшее руководство и бизнес-подразделения. Эти группы играют важную роль в выявлении навыков, необходимых для успешной реализации технологических изменений. Развитие навыков сотрудников и лидерства является определяющим фактором в этом процессе. Организации, которые придают приоритет развитию цифровых и лидерских навыков, способны более эффективно реагировать на технологические изменения и адаптироваться к новым условиям. Такой подход не только способствует оптимизации инновационного потенциала сотрудников, но и создает культуру постоянного обучения и адаптации, что является критически важным в быстро меняющемся бизнес-окружении. В конечном итоге, инвестиции в развитие навыков и лидерства обеспечивают организациям конкурентные преимущества и устойчивый рост.

Перспектива дальнейших исследований заключается в разработке инструментария по оценке эффективности цифровой трансформации управления персоналом организации.

## References

1. Serdyuk, O. Y.; Vasiliev, A. S. Digital human resource management. – Text : direct. – In: *Bulletin of the Automobile and Highway Institute*. – 2023. – № 1. – P. 58–62. (in Russian)
2. Ganich, L. V. Defining the role of human capital at each stage of the evolution of the concept of the digital economy. – Text : direct. – In: *New in economic cybernetics*. Collection of scientific papers. DonNU. – 2022. – № 3. – P. 121–135. (in Russian)
3. Kruglov, D. V.; Kruglova, O. D. Features of staffing in the conditions of digitalization. – Text : direct. – In: *Leadership and management*. – 2019. – Volume 6, № 4. – P. 479–486. (in Russian)
4. Sukhina, A. A.; Balabenko, E. V.; Zoran, E. V. The main directions of improving the staffing of a modern enterprise. – Text : electronic. – In: *Economics of Civil Engineering and Municipal Economy*. – 2019. – Volume 15, № 2. – P. 135–141. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2019-2/05\\_suhina\\_balabenko\\_zoran.pdf](https://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2019-2/05_suhina_balabenko_zoran.pdf) (date of access: 29.10.2024). (in Russian)
5. Borisenko, M. V. Practice-oriented education : training for the digital economy. – Text : direct. –

- 05\_suhina\_balabenko\_zoran.pdf (дата обращения: 29.10.2024).
5. Борисенко, М. В. Практико-ориентированное обучение : подготовка кадров для цифровой экономики / М. В. Борисенко. – Текст : непосредственный. – Донецк : Институт экономических исследований, 2022. – С. 265–276.
  6. Васылева-Керян, О. В. Кадровая политика в органах государственной власти / О. В. Васылева-Керян. – Текст : электронный // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2015. – Том 11, № 3. – С. 75–86. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2015-3/01\\_vasyleva-keryn.pdf](https://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2015-3/01_vasyleva-keryn.pdf) (дата обращения: 29.10.2024).
  7. Молдован, А. А. Особенности цифровизации и цифровой трансформации, их теоретические аспекты и различия / А. А. Молдован. – Текст : непосредственный // E-Scio. – 2023. – С. 1–7.
  8. Digital transformation : A multidisciplinary reflection and research agenda / P. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart [et al.]. – Текст : непосредственный // Journal of Business Research. – 2021. – № 122. – P. 889–900.
  9. Оленев, Д. А. Цифровизация технологий управления персоналом: обзор интернет-источников / Д. А. Оленев. – Текст : непосредственный // The 1st International Conference on Digitalization of (DSEME-2018) (г. Екатеринбург, 14–15 дек. 2018 г.). – Екатеринбург : Издательство Уральского федерального университета им. первого президента России Б. Н. Ельцина, 2018. – С. 68–76.
  10. Зуева, З. В. Использование цифровых технологий в управлении персоналом / З. В. Зуева, Ю. А. Катровский. – Текст : непосредственный // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 2. – С. 64–69.
  11. Денисов, В. Н. Промышленная революция и цифровизация экономики / В. Н. Денисов, Ю. В. Кузнецихина. – Текст : непосредственный // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – № 2(140). – С. 1–5.
  12. Gilch, P. M. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation / P. M. Gilch, J. Sieweke. – Текст : непосредственный // German Journal of Human Resource Management. – 2021. – № 35(1). – P. 53–82.
  13. Digital Transformation : Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0 / T. Galanti, C. De Vin-cenzi, I. Buonomo, P. Benevene. – Текст : непосредственный // Administrative Sciences. – 2023. – № 13(2). – P. 1–19.
  14. Акиваева, С. Е. Риски и возможности цифровой трансформации для бизнеса / С. Е. Акиваева, Н. В. Кучковская. – Текст : непосредственный // Успехи в химии и химической технологии. – 2023. – № 1. – С. 6–10.
  15. Воронова, Д. Ю. Формирование механизма цифровой трансформации системы управления персоналом предприятия / Д. Ю. Воронова. – Текст : непосредственный // Управленческий учет. – 2022. – № 5. – С. 26–33.
  - Donetsk : Institute of Economic Research, 2022. – P. 265–276. – Text : direct. (in Russian)
  6. Vasyleva-Karen, O. V. Personnel policy in public authorities. – Text : electronic. – In: *Economics of Civil Engineering and Municipal Economy*. – 2015. – Volume 11, № 3. – P. 75–86. – URL: [https://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2015-3/01\\_vasyleva-keryn.pdf](https://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2015-3/01_vasyleva-keryn.pdf) (date of access: 29.10.2024). (in Russian)
  7. Moldovan, A. A. Features of digitalization and digital transformation, their theoretical aspects and differences. – Text : direct. – In: *E-Scio*. – 2023. – P. 1–7. (in Russian)
  8. Verhoef, P.; Broekhuizen, T.; Bart, Y. [et al.]. Digital transformation : A multidisciplinary reflection and research agenda. – Text : direct. – In: *Journal of Business Research*. – 2021. – № 122. – P. 889–900.
  9. Olenev, D. A. Digitalization of personnel management technologies: an overview of Internet sources. – Text : direct. – In: *The 1st International Conference on Digitalization of (DSEME-2018)* (Yekaterinburg, 14–15 December 2018). – Yekaterinburg : Publishing house of the Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, 2018. – P. 68–76. (in Russian)
  10. Zueva, Z. V.; Katrovsky, Yu. A. The use of digital technologies in personnel management. – Text : direct. – In: *Business education in the knowledge economy*. – 2021. – № 2. – P. 64–69. (in Russian)
  11. Denisov, V. N.; Kuznechikhina, Yu. V. Industrial Revolution and digitalization of the economy. – Text : direct. – In: *International Scientific Research Journal*. – 2024. – № 2(140). – P. 1–5. (in Russian)
  12. Gilch, P. M.; Sieweke, J. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. – Text : direct. – In: *German Journal of Human Resource Management*. – 2021. – № 35(1). – P. 53–82.
  13. Galanti, T.; De Vincenzi, C.; Buonomo, I.; Benevene P. Digital Transformation : Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0. – Text : direct. – In: *Administrative Sciences*. – 2023. – № 13(2). – P. 1–19.
  14. Akivaeva, S. E.; Kuchkovskaya, N. V. Risks and opportunities of digital transformation for business. – Text : direct. – In: *Advances in chemistry and chemical technology*. – 2023. – № 1. – P. 6–10. (in Russian)
  15. Voronova, D. Y. Formation of the mechanism of digital transformation of the enterprise personnel management system. – Text : direct. – In: *Management accounting*. – 2022. – № 5. – P. 26–33. (in Russian)

**Информация об авторе**

**Артем Сергеевич Васильев** – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда Донецкого государственного университета, ДНР, Донецк, Россия. Научные интересы: охрана труда; управление персоналом; аудит и контроллинг персонала; человеческие ресурсы; производственный травматизм; цифровая экономика.

**Information about the author**

**Vasilev Artem S.** – Ph. D. (Economics), Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics of the Donetsk State University, DPR, Donetsk, Russia. Scientific interes: occupational safety; personnel management; audit and controlling of personnel; human resources; occupational injuries; digital economy.

*Статья поступила в редакцию 05.11.2024; одобрена после рецензирования 22.11.2024; принята к публикации 29.11.2024.*

*The article was submitted 05.11.2024; approved after reviewing 22.11.2024; accepted for publication 29.11.2024.*