DOI: 10.25806/mr-52

Ссылка для цитирования: Дивина О.И. К вопросу о цифровой трансформации системы управления персоналом компании // Modern Review of Academic Problems. 2026. № 2. - URL: https://modernreview.ru/index.php/journal/article/view/52

How to cite: Divina O.I. On the issue of the digital transformation of a company's human resource management system // Modern Review of Academic Problems. 2026. No. 2. - URL: https://modernreview.ru/index.php/journal/article/view/52

Научная статья / Original article

УДК 331.1

К ВОПРОСУ О ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНИИ

Дивина О.И.

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», 119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, email: atiso.em@yandex.ru
SPIN-код РИНЦ: 3548-5636

Аннотация. В статье автором представлен подход к разработке модели цифровой трансформации системы управления персоналом компании. Цель работы — обосновать структурированную модель, обеспечивающую переход кадрового управления на качественно новый уровень цифровой зрелости. Модель опирается на систему принципов: единство информационного пространства, сквозная автоматизация жизненного цикла сотрудника, соответствие нормативным требованиям, масштабируемость и тиражируемость, клиентоцентричность и поэтапность внедрения. Предложена четырехуровневая иерархическая структура: нормативно-правовое и организационное обеспечение; интегрированная цифровая HR-платформа на базе HRIS как ядро модели; аналитический контур HR-аналитики; интеграционный слой и инфраструктура безопасности. Отдельное внимание уделено рискам реализации модели — несовместимости с инфраструктурой, сопротивлению персонала, утечке персональных данных, недостатку финансирования и изменению нормативной базы — и мерам по их снижению. Практическая значимость обусловлена возможностью поэтапного внедрения модели и получения измеримого прироста цифровой зрелости HR-системы.

Ключевые слова: HR-аналитика, цифровая трансформация, система управления, персонал, информационное пространство, менеджеры.

Статья поступила в редакцию 22.09.2026, одобрена после рецензирования 25.10.2026, опубликована 27.10.2026.

ON THE ISSUE OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF A COMPANY'S HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

Divina O. I.

Lomonosov Moscow State University, 1 Leninskiye Gory, Moscow, 119991, email: atiso.em@yandex.ru

Abstract. This article presents an approach to developing a digital transformation model for a company's human resource management (HRM) system. The objective is to establish a structured

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

model that facilitates the transition of HRM to a qualitatively higher level of digital maturity. The model is based on a set of core principles: a unified information space, end-to-end automation of the employee lifecycle, regulatory compliance, scalability and replicability, a client-centric approach, and phased implementation. A four-level hierarchical structure is proposed, comprising: a regulatory and organizational framework; an integrated digital HR platform (based on an HRIS) as the core of the model; an HR analytics component; and an integration layer supported by security infrastructure. Particular attention is given to implementation risks—such as infrastructure incompatibility, staff resistance, personal data breaches, insufficient funding, and changes to the regulatory environment—along with measures to mitigate them. The practical significance of this approach lies in the feasibility of a phased implementation, enabling a measurable increase in the digital maturity of the HR system.

Keywords: HR analytics, digital transformation, management system, personnel, information space, managers.

The article was received by the editorial office on 22/09/2026, approved after review on 25/10/2026, accepted for publication on 27/10/2026.

Введение

Цифровая трансформация становится одним из ключевых условий повышения эффективности управления персоналом: возрастают объем и скорость обработки кадровых данных, ужесточаются требования к их актуальности, юридической значимости и защищенности. Однако на практике цифровизация HR-функций нередко сводится к автоматизации отдельных операций. Особую актуальность задача приобретает в условиях жесткой регламентации кадровых процедур, не допускающей их произвольного упрощения даже в целях цифровизации.

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 ITрешений 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 трудозатрат и высвобождения временных ресурсов [7].

В связи с этим возникает потребность не в точечных IT-решениях, а в целостной модели цифровой трансформации системы управления персоналом, которая связывает нормативно-правовое, организационное, технологическое, аналитическое и информаионное обеспечение.

Материал и методы исследования

Модель цифровой трансформации системы управления персоналом понимается как структурированная совокупность принципов, компонентов, инструментов и организационных механизмов, обеспечивающих перевод системы кадрового управления на качественно новый уровень цифровой зрелости. Разработка модели основывается на системе основных принципов с учетом современных подходов к управлению человеческими ресурсами.

Таблица 1

Принципы цифровой трансформации системы управления персоналом

№	Принцип	Содержание
1	Единство информационного пространства	Все HR-данные (личные дела, должностные регламенты, результаты оценки, история обучения) хранятся в единой интегрированной цифровой среде
2	Сквозная автоматизация жизненного цикла сотрудника	Цифровая поддержка обеспечивается на всех этапах – от возникновения потребности в персонале до прекращения служебных отношений – без разрывов и дублирующих ручных операций между системами

3	Соответствие нормативным требованиям	Все цифровые процессы и форматы данных не отменяет нормативно установленные процедуры, а переводит их в электронный формат
4	Клиентоцентричность и ориентация на сотрудника	Цифровые инструменты должны снижать административную нагрузку на специалистов, обеспечивать им удобный доступ к информации о собственном статусе, результатах оценки и планах развития; ИТ является средством, а не самоцелью
5	Поэтапность и управляемость внедрения	Цифровая трансформация реализуется в несколько последовательных фаз, каждая из которых завершается верифицируемым результатом; это позволяет контролировать риски и при необходимости корректировать приоритеты без ущерба для уже достигнутых результатов
6	Информационная безопасность и защита персональных данных	Обработка персональных данных государственных гражданских служащих осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»; применяемые системы аттестованы и соответствуют требованиям регуляторов в сфере информационной безопасности

Принципы единства информационного пространства и сквозной автоматизации жизненного цикла сотрудника являются системообразующими: именно они определяют переход от модели «автоматизация отдельных функций» к модели «интегрированная цифровая HR-среда». Принцип соответствия нормативным требованиям гражданской службы принципиален с учетом жесткой регламентации кадровых процедур, не допускающей их произвольного упрощения даже в целях цифровизации.

Результаты исследования и их обсуждение

Модель построена по четырехуровневой иерархической структуре, в которой каждый уровень решает определенный класс задач и является необходимым условием функционирования вышестоящих уровней (таблица 2).

Таблица 2

Модель цифровой трансформации системы управления персоналом

Уровень модели	Компоненты / подсистемы	Решаемые задачи
Уровень I. Нормативно-правовое и организационное обеспечение		
Нормативный контур	Регламенты HR-процессов в электронном формате; должностные регламенты в HRIS; матрица ответственности	Юридически значимое закрепление цифровых процедур; разграничение прав доступа к данным
Организационный контур	Закрепление куратора цифровой трансформации, взаимодействие с IT-службой компании; обучение пользователей	Обеспечение человеческого ресурса для внедрения и сопровождения модели
Уровень II. Интегрированная цифровая HR-платформа (ядро модели)		
Модуль управления кадровыми данными (HRIS)	Единая база данных сотрудников; электронные личные дела; реестр должностей; история кадровых событий; интеграция с электронным документооборотом	Устранение «информационных островов»; сокращение ручного дублирования данных; оперативный доступ уполномоченных лиц

Уровень модели	Компоненты / подсистемы	Решаемые задачи
Модуль рекрутинга и онбординга	Автоматический перенос данных в личные дела сотрудников; цифровой чек-лист адаптации; контроль испытательного срока	Ликвидация разрыва между рекрутингом и оформлением; сокращение времени ввода в должность
Модуль управления обучением (LMS)	Цифровой индивидуальный план профессионального развития (ИПР); каталог курсов; автоматический учет пройденного обучения; напоминания о плановом повышении квалификации	Замена бумажного ИПР цифровым; контроль периодичности обучения; агрегация данных о развитии персонала
Модуль оценки и аттестации	Цифровые формы ежегодного отчета о служебной деятельности; электронный портфолио служащего; поддержка аттестационных процедур; хранение протоколов комиссий	Переход к структурированной электронной оценке; формирование сопоставимых данных по всем служащим
Модуль учета рабочего времени и табелирования	Интеграция со СКУД (или мобильная отметка с геолокацией); автоматическое формирование табеля; передача данных в бухгалтерскую систему компании	Ликвидация ручного табелирования; сокращение ошибок при расчете денежного содержания
Уровень III. Аналитический контур (HR-аналитика)		
Оперативная HR-аналитика	Дашборд руководителя: численность, вакансии, дни отсутствия, статус ИПР; автоматические оповещения об истекающих сроках контрактов и аттестации	Снижение рисков кадровых сбоев
Стратегическая HR-аналитика	Отчетность по текучести кадров; анализ источников найма сотрудников; прогнозирование потребности в персонале	Информационное обеспечение кадрового планирования.
Уровень IV. Интеграционный слой и инфраструктура		
Интеграция данных	Интеграция с системой электронного документооборота и бухгалтерской системой компании; единый справочник сотрудников.	Обеспечение сквозного обмена данными без ручного переноса; актуальность данных во всех системах в режиме реального времени
Инфраструктура безопасности	Ролевая модель доступа; аудит действий пользователей; шифрование персональных данных	Защита персональных данных сотрудников компании; соответствие требованиям регуляторов в сфере информационной безопасности

Ядром модели выступает интегрированная цифровая HR-платформа на основе HRIS (Human Resource Information System – информационная система управления персоналом) – единая база данных сотрудников. Любое кадровое событие – наем, перевод, изменение

должностного регламента, прохождение обучения, результат аттестации – фиксируется в HRIS-ядре и в режиме реального времени транслируется во все подключенные системы через интеграционную шину, что устраняет главный структурный недостаток действующей системы – сосуществование трех несвязанных форматов хранения кадровой информации.

Модель цифровой трансформации системы управления персоналом представлена на рисунке 1.

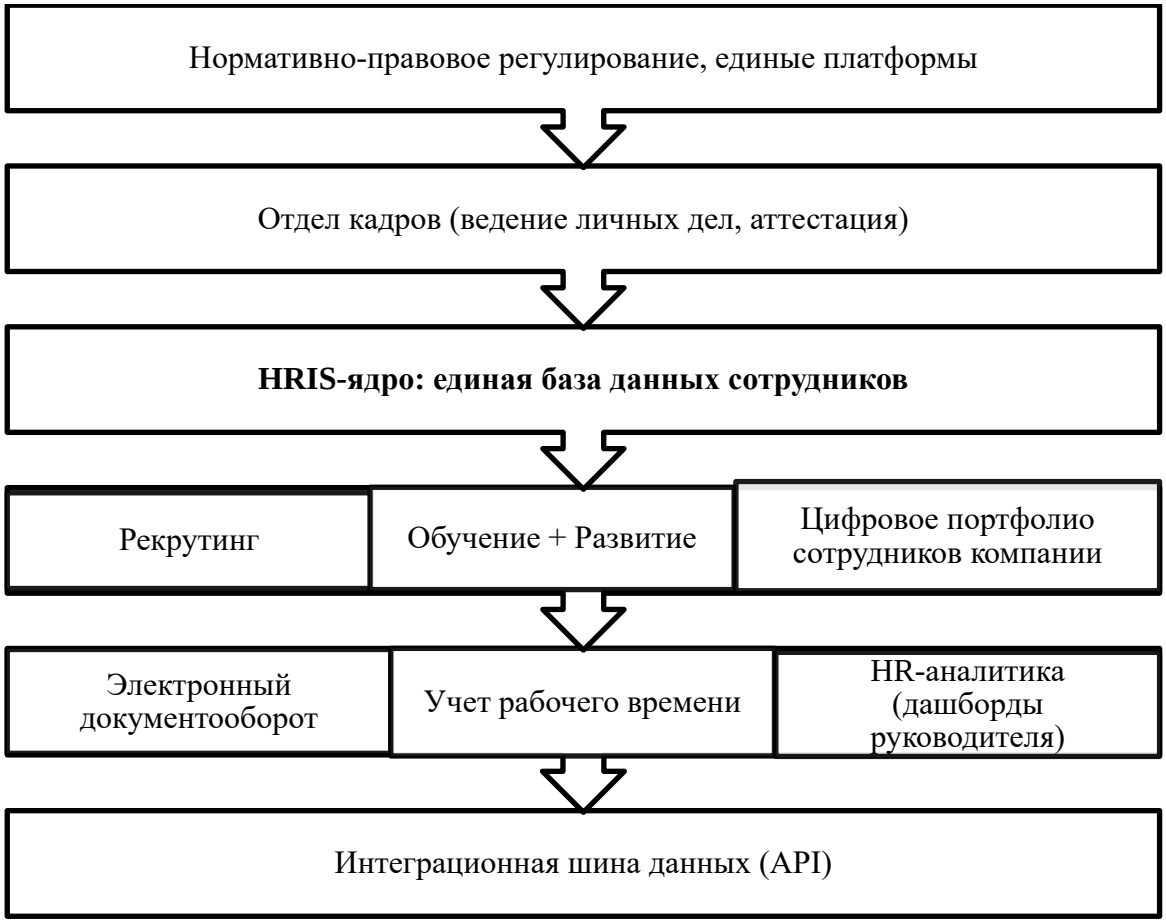


Рисунок 1 – Модель цифровой трансформации системы управления персоналом

Внедрение модели цифровой трансформации системы управления персоналом компании предусматривается в три последовательные фазы общей продолжительностью 30 месяцев (таблица 3).

Таблица 3

Дорожная карта реализации модели цифровой трансформации системы управления персоналом

Фаза	Срок реализации	Ключевые мероприятия	Ожидаемые результаты фазы
Фаза I. Фундамент: нормативное закрепление и подготовка инфраструктуры			
I	1–6 месяц	Разработка и утверждение регламентов цифровых HR-процессов; обследование действующих систем электронного документооборота; выбор HRIS-платформы; назначение специалиста по цифровой трансформации; организация обучения руководящего состава	Утвержденная нормативная база; согласованный технический облик HRIS; паспорт проекта цифровой трансформации; план-график работ
Фаза II. Ядро: внедрение HRIS и интеграция с существующими системами			
II	7–18 месяц	Развертывание HRIS-ядра: электронные	Функционирующая

		личные дела, реестр должностей, история кадровых событий; API-интеграция HRIS с ЭДО; автоматический перенос данных при найме; внедрение модуля учета рабочего времени; миграция бумажных личных дел в электронный формат; обучение всех пользователей	единая база данных сотрудников; ликвидация ручного дублирования данных; автоматическое табелирование; исключение «информационных островов»
Фаза III. Надстройка: управление развитием персонала и HR-аналитика			
III	19–30 месяц	Внедрение LMS-модуля: цифровые ИПР, каталог курсов, автоучет обучения; внедрение модуля цифровой оценки и аттестации: электронный портфолио, цифровые формы отчетов; запуск HR-дашборда руководителя; интеграция HRIS с бухгалтерской системой организации.	Полный цифровой жизненный цикл сотрудника; оперативная HR-аналитика; сокращение трудозатрат на ручные операции на 70–80% по сравнению с базовым уровнем; готовность к тиражированию модели

Фаза I является подготовительной и направлена на создание необходимых нормативных, организационных и технических условий для последующего внедрения.

Фаза II является центральной: именно в ее ходе ликвидируются основные «информационные острова» и запускается HRIS-ядро.

Фаза III переводит систему от базовой автоматизации к интеллектуальному управлению персоналом, обеспечивая аналитический и образовательный контуры модели. Именно на этом этапе разворачиваются LMS-модуль с цифровыми индивидуальными планами профессионального развития, инструменты цифровой оценки и аттестации, а также HR-дашборд руководителя, обеспечивающий оперативный мониторинг ключевых кадровых показателей.

Поэтапная структура дорожной карты специально выстроена таким образом, чтобы каждая фаза обладала самостоятельной управленческой ценностью: даже частичная реализация разработанной модели – в рамках фаз I и II – обеспечивает измеримый прирост цифровой зрелости HR-системы и позволяет получить верифицируемый результат до завершения всего проекта.

Таблица 4

Риски реализации модели цифровой трансформации и меры по их снижению

№	Риск	Мера снижения риска
1	Несовместимость предлагаемой HRIS с инфраструктурой и требованиями компании	Выбор платформы из реестра отечественного ПО
2	Сопротивление персонала переходу к цифровым инструментам	Поэтапное внедрение с вовлечением сотрудников на стадии проектирования; организация очного обучения и технической поддержки в переходный период
3	Утечка персональных данных сотрудников при миграции в цифровую среду	Проведение специализированного аудита информационной базы перед миграцией; шифрование данных при передаче; ролевое разграничение доступа.
4	Недостаточность	Приоритизация Фазы I и II как самостоятельно

	финансирования для реализации всех фаз в установленные сроки	завершенных этапов; включение расходов в заявку на бюджетные ассигнования; возможность поэтапного финансирования
5	Изменение нормативной базы государственной гражданской службы в ходе реализации проекта	Мониторинг законодательных изменений; включение в техническое задание на HRIS требований гибкой настройки форматов и регламентов без переработки архитектуры

Среди выделенных рисков наибольшую угрозу представляют несовместимость с инфраструктурными требованиями и утечка персональных данных.

Проведенное исследование позволило обосновать модель цифровой трансформации системы управления персоналом компании как структурированную совокупность принципов, компонентов, инструментов и организационных механизмов, обеспечивающих переход кадрового управления на качественно новый уровень цифровой зрелости. Показано, что системообразующими принципами выступают единство информационного пространства и сквозная автоматизация жизненного цикла сотрудника: именно они задают переход от автоматизации отдельных функций к интегрированной цифровой HR-среде. При этом принцип соответствия нормативным требованиям сохраняет особую значимость в условиях жесткой регламентации кадровых процедур.

Выводы

Предложенная модель включает нормативно-правовое и организационное обеспечение, интегрированную цифровую HR-платформу на базе HRIS как ядро модели, аналитический контур HR-аналитики, а также интеграционный слой и инфраструктуру безопасности. Такая структура обеспечивает устранение «информационных островов», сокращение ручного дублирования данных и сквозной обмен кадровой информацией между рекрутингом, онбордингом, обучением, оценкой, учетом рабочего времени, электронным документооборотом и бухгалтерской системой.

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.

Литература

1. Аляутдинов Д.Р., Дивина О.И. Взаимосвязь изменений в организационной структуре компании и реализации концепции устойчивого развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6-1(112). С. 27-31. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-6-1-27-31 EDN: GZTDWQ.
2. Дивина О.И. Использование метода 360 градусов в оценке персонала // Научные записки академии. 2026. Т. 17, № 2. С. 52-57. EDN: TURGFN.
3. Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Цифровая трансформация HR-процессов: формирование управления персоналом как драйвер конкурентоспособности // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2026. Т. 23, № 3(147). С. 216-226. DOI: 10.21686/2413-2829-2026-3-216-226 EDN: BIPUMT.
4. Костикова А.В., Скитер Н.Н., Тарасова И.А. Моделирование информационной системы управления персоналом в условиях цифровой трансформации // Фундаментальные исследования. 2019. № 4. С. 48-52. EDN: EJKMGU.
5. Самарина К.В., Шамсутдинов Э.А., Мулюков Д.Р. Цифровая трансформация системы управления персоналом компании // Проблемы и тенденции развития инновационной экономики: международный опыт и российская практика: Сборник материалов XI

Международной научно-практической конференции, Уфа, 14 ноября 2024 года. Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2024. С. 194-198. EDN: GVPAUL.
6. Соу Г.Э. Влияние цифровой трансформации компании на систему управления персоналом // Цифровизация региона: проблемы и перспективы: Материалы III Национальной научно-практической конференции посвященной 10-летию кафедры бизнеса и информационных систем в экономике, Элиста, 30 апреля 2021 года. Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2021. С. 238-241. EDN IONQMV.
7. Суслов И.Д. Направления развития кадрового менеджмента в российских компаниях с учетом цифровой трансформации экономики и рынка труда // Oeconomia et Jus. 2025. № 2. С. 52-60. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-2-52-60 EDN: UMPFTG.

References

1. Alyautdinov D.R., Divina O.I. The relationship between changes in a company's organizational structure and the implementation of the sustainable development concept. Economy and Business: Theory and Practice. 2024. No. 6-1(112). P. 27–31. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-6-1-27-31. EDN: GZTDWQ. (In Russ.).
2. Divina O.I. Application of the 360-degree method in personnel assessment. Nauchnye zapiski akademii. 2026. Vol. 17. No. 2. P. 52–57. EDN: TURGFN. (In Russ.).
3. Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu. Digital transformation of HR processes: shaping personnel management as a driver of competitiveness. Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics. 2026. Vol. 23. No. 3(147). P. 216–226. DOI: 10.21686/2413-2829-2026-3-216-226. EDN: BIPUMT. (In Russ.).
4. Kostikova A.V., Skiter N.N., Tarasova I.A. Modeling a human resource management information system in the context of digital transformation. Fundamental Research. 2019. No. 4. P. 48–52. EDN: EJKMGU. (In Russ.).
5. Samarina K.V., Shamsutdinov E.A., Mulyukov D.R. Digital transformation of a company's personnel management system. Problems and Trends in the Development of an Innovative Economy: International Experience and Russian Practice: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference, Ufa, November 14, 2024. Ufa: Ufa State Petroleum Technological University, 2024. P. 194–198. EDN: GVPAUL. (In Russ.).
6. Sou G.E. The impact of a company's digital transformation on the personnel management system. Digitalization of the Region: Problems and Prospects: Proceedings of the III National Scientific and Practical Conference Dedicated to the 10th Anniversary of the Department of Business and Information Systems in Economics, Elista, April 30, 2021. Elista: Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov, 2021. P. 238–241. EDN: IONQMV. (In Russ.).
7. Suslov I.D. Directions for the development of personnel management in Russian companies considering the digital transformation of the economy and labor market. Oeconomia et Jus. 2025. No. 2. P. 52–60. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-2-52-60. EDN: UMPFTG. (In Russ.).