

ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ

FORMATION OF A DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ECOSYSTEM IN A COMPANY

ПОЛУЧЕНО 25.05.2025 ОДОБРЕНО 28.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.06.2025

УДК 331.53

DOI: 10.12737/2305-7807-20245-13-3-93-100

**МИТРОФАНОВА А.Е.***Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***MITROFANOVA A.E.***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow,***e-mail:** ae_mitrofanova@guu.ru**ДМИТРИЕВА А.А.***Специалист по учебно-методической работе, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва***DMITRIEVA A.A.***Specialist in Educational and Methodical Work, State University of Management, Moscow,***e-mail:** nastya-97.dmitrieva@guu.ru

Аннотация

В современных условиях цифровые инструменты играют все большее значение в построении эффективной системы управления персоналом. При этом важную роль в успешном развитии организации и увеличении уровня социального благополучия играет экосистемный подход, который позволяет повысить гибкость и адаптивность организации к современным условиям, обеспечивает высокую эффективность деятельности организации, результативность и т.д. Целью данной статьи является обоснование актуальности и описание современного состояния экосистем управления персоналом. В статье раскрыта сущность понятия и концепции HR-экосистемы, раскрыты основные виды экосистем и положительные проявления внедрения экосистемы управления персоналом в компании. Также авторами проанализированы риски, связанные с внедрением экосистем в бизнес-процессы компании, представлены существующие HR-платформы, а также рассмотрен функционал программного обеспечения HR-экосистемы компании.

Ключевые слова: экосистема управления персоналом, экосистемный подход управления персоналом, риски использования экосистем, цифровые инструменты, HR-платформы

Abstract

In modern conditions, digital tools play an increasingly important role in building an effective personnel management system. At the same time, an important role in the successful development of the organization and increasing the level of social well-being is played by the ecosystem approach, which allows increasing the flexibility and adaptability of the organization to modern conditions, ensures high efficiency of the organization's activities, effectiveness, etc. The purpose of this article is to substantiate the relevance and describe the current state of HR ecosystems. The article reveals the essence of the concept and concept of the HR ecosystem, reveals the main types of ecosystems and positive manifestations of the implementation of the HR ecosystem in the company. The authors also analyzed the risks associated with the implementation of ecosystems in the company's business processes, presented existing HR platforms, and considered the functionality of the company's HR ecosystem software.

Keywords: HR ecosystem, ecosystem approach to HR management, risks of using ecosystems, digital tools, HR platforms.

ВВЕДЕНИЕ

Интернет играет важную роль в жизни каждого человека и оказывает огромное влияние на бизнес, продолжает активно менять нашу жизнь. С появлением и распространением многофункциональных мобильных устройств мы получили удобный доступ к возможностям интернета, что кардинально изменило общение между людьми и способы продвижения и продажи товаров и услуг. Экономике и качеству жизни миллиардов людей изменили инновации, связанные с развитием интернета и увеличением производительности сетей и компьютеров. Поисковые системы

предоставили пользователям возможность быстрого и удобного поиска информации, а предприятиям — возможность рекламы и продвижения своих товаров. Социальные сети и мессенджеры стали не только альтернативным средством общения, но и инструментами, способствующими мгновенному распространению информации и формированию общественного мнения. Облачные технологии, искусственный интеллект, машинное обучение и голосовые интерфейсы меняют роль человека в бизнесе, повышают производительность и создают новые ценности для потребителей.

Однако множество различных программ, интернет-ресурсов, платформ, приложений и т. д. хоть и имеют хороший

функционал и различные инструменты для выполнения рабочих задач, но иногда усложняют или увеличивают срок выполнения задач, что приводит к тому, что нужно искать методы оптимизации исполнения задач посредством цифровых инструментов [1].

ЭКОСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ

Экосистема управления персоналом (HR-экосистема) — совокупность участников как внутри организации, так и за ее пределами, работающих для достижения как индивидуальных, так и коллективных целей, включая штатных сотрудников, внештатных сотрудников, сотрудников на контракте из цифровых агентств или кадрового резерва, рабочие платформы по запросу, а также сотрудников, которые привлекаются совместно с партнерами для реализации общих проектов [10].

Другими словами, экосистема управления персоналом — это совокупность работников организации, способствующая обеспечению гибкости организации и возможности организации оперативного и качественного реагирования на изменения внешней среды в рамках современного технологического развития мира.

HR-экосистема — это концепция, которая описывает взаимодействие различных участников и систем в области управления человеческими ресурсами. Она включает в себя все аспекты управления людьми, такие как найм, обучение, развитие, оценка, компенсации и льготы, а также корпоративная культура и коммуникации.

HR-экосистема стремится обеспечить эффективное управление людьми на всех уровнях организации, чтобы достичь ее стратегических целей и создать благоприятную рабочую среду для сотрудников. Это включает в себя интеграцию различных технологий, коммуникационные платформы и аналитические инструменты, чтобы обеспечить эффективность и гибкость процессов управления персоналом [11].

В настоящее время компании сталкиваются с необходимостью перестройки способов ведения бизнеса из-за глобальных изменений, которые возникли из-за различных событий, таких как: цифровизация общества и экономики, пандемия и связанные с ней ограничения, изменение ценностей бизнеса и инструментов работы, развитие цифровых технологий, выход на рынок труда поколения Z и т. д.

Это привело бизнес-сообщество к пониманию того, что для успешного развития организации и увеличения уровня социального благополучия в рамках современного мира, необходимо признать важность роли экосистемного подхода, который, в свою очередь, способствует увеличению гибкости и адаптивности организации к современным условиям, обеспечивает высокую эффективность деятельности организации, результативность и т. д.

Существует несколько видов экосистем управления персоналом:

- локальные экосистемы — это небольшие HR-системы, которые предназначены для управления персоналом в одной компании или подразделении. Они обычно включают в себя инструменты для рекрутинга, оценки, обучения и развития сотрудников;
- облачные экосистемы — это более крупные и сложные системы, которые используются множеством компаний. Они предоставляют широкий спектр функций, включая управление талантами, оценку персонала, обучение и развитие, а также управление корпоративной культурой [18];

- гибридные экосистемы — это экосистемы, которые сочетают в себе локальные и облачные решения, позволяя компаниям выбирать наиболее подходящие инструменты для своих нужд [5].

Выбор типа экосистемы зависит от размера компании, ее потребностей и бюджета.

Положительными проявлениями внедрения экосистемы управления персоналом в компании является:

- рост конкурентоспособности на рынке труда (экосистема управления персоналом способствует привлечению и удержанию сотрудников с помощью разнообразных инструментов и возможностей, что делает организацию с существующей экосистемой более привлекательной и конкурентоспособной);
- изменение в потребностях и ценностях сотрудников (экосистема управления персоналом способствует гибкости и адаптивности в работе с персоналом, позволяя оперативно реагировать на запросы, требования и предпочтения сотрудников);
- развитие технологий и инновационность (инновационные цифровые технологии развиваются и тем самым влияют на внедрение и работу экосистем управления персоналом, что предоставляет более широкий инструментарий для решения задач, связанных с управлением персоналом);
- глобальная экономическая интеграция сотрудников (с помощью экосистемы управления персоналом у организаций появляется возможность управлять и взаимодействовать с сотрудниками на международном уровне);
- повышение эффективности функций управления персоналом (с помощью экосистемы управления персоналом появляется возможность объединять различные ресурсы и инструменты, что позволяет организациям повышать эффективность HR-процессов и снижать затраты на работу с персоналом);
- улучшение качества обслуживания сотрудников (с помощью цифровых технологий, используемых в организации экосистемы управления персоналом возможно предоставить сотрудникам компании более качественный и оперативный уровень поддержки, что положительно складывается на мотивации сотрудников и удержании их в компании) [7].

Использование экосистемы управления персоналом имеет ряд преимуществ для компании [4; 16].

Во-первых, это позволяет снизить затраты на управление персоналом, так как автоматизируются рутинные операции и улучшается коммуникация между сотрудниками.

Во-вторых, повышается мотивация и удовлетворенность сотрудников, так как они получают возможность развиваться и расти профессионально.

В-третьих, улучшается качество работы компании в целом, так как управление человеческими ресурсами становится более эффективным и прозрачным.

Одним из важных элементов экосистемы управления персоналом являются компетенции, без которых реализация целей и задач организации не будет возможна в рамках современных условий.

Данные компетенции указаны на рис. 1.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что современная модель компетенций должна состоять из профессиональных (технических, *hard skills*) компетенций, необходимых для реализации и исполнения задач в определенной области и надпрофессиональных (*soft skills*, гибких или мягких) компетенций, способствующих эффективному взаимодействию с обществом. Также благодаря развитию цифровых технологий эксперты стали выделять также группу цифровых компетенций (*digital skills*), которые на данный момент мо-

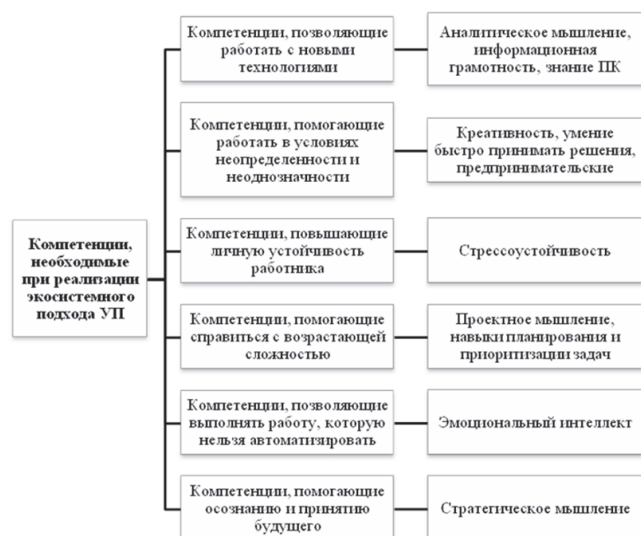


Рис. 1. Компетенции, необходимые при реализации экосистемного подхода УП [20]

гут входить в группу профессиональных и надпрофессиональных компетенций [8].

Из-за развития современных технологий и общества в этом русле сформировалось несколько трендов, указанных на рисунке 2, которые оказывают существенное влияние на экосистему управления персоналом.

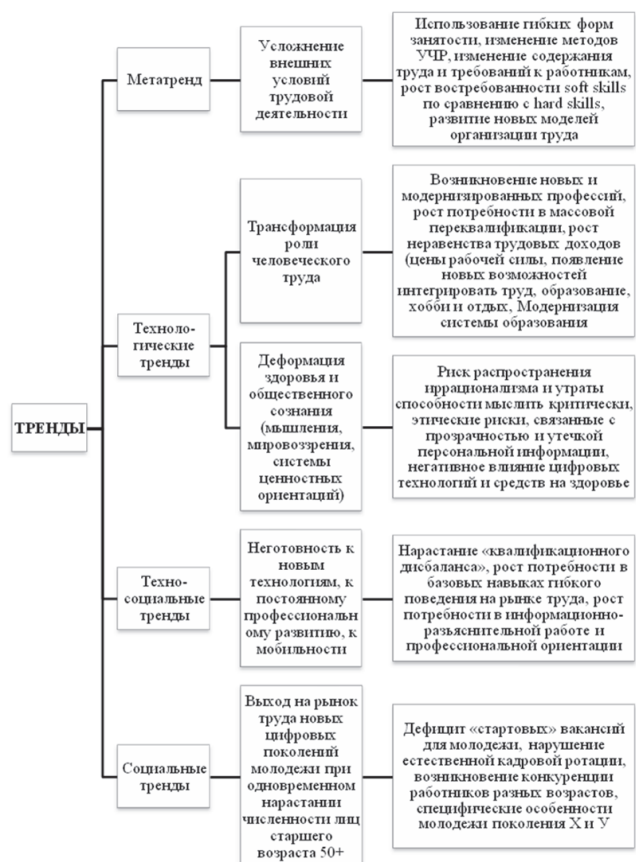


Рис. 2. Тренды современного общества и их влияние на кадровую систему [9]

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что экосистема управления персоналом необходима для оптимизации работы с сотрудниками, повышения их

мотивации и удовлетворенности, а также для снижения затрат на управление человеческими ресурсами. Она позволяет компаниям автоматизировать рутинные процессы, улучшать коммуникацию между отделами и сотрудниками, а также анализировать и оптимизировать HR-процессы.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВНЕДРЕНИЕМ ЭКОСИСТЕМ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОМПАНИЙ

Каждая компания занимается анализом и планированием рисков, которые могут оказать влияние на организацию по различным действиям и бездействиям, для того чтобы минимизировать воздействие возникших последствий на ход деятельности организации, поскольку последствия рисков могут быть достаточно губительны для организаций, вплоть до ликвидации [3].

Говоря о внедрении цифровых продуктов, а тем более экосистем, следует выделить следующие риски, указанные на рис. 3.

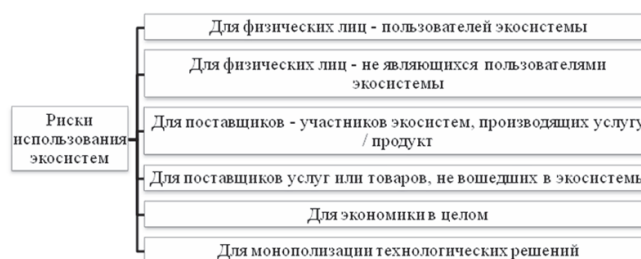


Рис. 3. Риски использования экосистем [16]

Основной риск для пользователей в экосистемных проектах заключается в возможности уменьшения выбора из-за сложности переключения на другие платформы и поиска необходимых товаров и услуг вне экосистемы. Это само по себе не всегда ведет к негативным последствиям, но со временем может вызвать проблемы, которые негативно скажутся на организации в перспективе. Важно отметить, что для операторов экосистемы важно предлагать широкий ассортимент товаров и услуг, не обязательно быть лидером в каждом сегменте. В результате пользователи экосистемы получают продукты и услуги хорошего, но не наилучшего качества. Однако из-за привычек, удобства, трудности с переходом или простого нежелания искать и изучать что-то новое пользователи не стремятся найти более подходящие предложения за пределами экосистемы.

Также возможность получения экосистемой большого количества данных о потребительских предпочтениях и ежедневных покупках пользователя, изучение модели поведения пользователя и соответствующая настройка контекстной и таргетированной рекламы могут привести к тому, что в условиях постоянно ускоряющегося темпа жизни и нехватки времени пользователь будет автоматически соглашаться на предложения продуктов и услуг от экосистемы. Таким образом, следует отметить потенциальные риски снижения общего уровня качества продуктов и услуг на экосистемных рынках.

Потребители, выбирающие не присоединяться к экосистемам, также подвергаются риску их быстрого развития. Можно вообразить ситуацию, когда в определенных регионах экосистема станет единственным поставщиком определенных продуктов или услуг и, в результате своего бизнес-решения или смены стратегии, перестанет обслуживать клиентов из того региона [17]. Риск также может возник-

нуть, если местные производители присутствуют на рынке, но проигрывают ценовую конкуренцию в рамках экосистемы и покинут рынок.

Согласно мнениям специалистов, развивающих экосистемный подход в бизнес-процессах, для того, чтобы снизить риски негативного влияния экосистем, перечисленные ранее, а также создать благоприятное пространство инновационного развития в области экосистемного подхода в Российской Федерации, следует:

- организовать защиту прав и интересов пользователей и сторонних лиц (не использующих экосистемы);
- обеспечить условия для инновационного развития экономики, а в частности развитие именно отечественных цифровых продуктов;
- обеспечить создание государственной политики для поддержания внутренней конкуренции экосистем в рамках сохранения нормальной структуры рынка [19].

Таким образом, при внедрении ограничений для экосистем следует ориентироваться на принцип максимизации общественной выгоды, сохраняя баланс между мотивацией существующих компаний к инновационной деятельности и развитию, а также тех, кто может их заменить в будущем. Так, регулятивные меры не должны оказывать влияния на стратегии лидирующих компаний во внедрении новых технологических решений и повышении качества услуг для населения, малого и среднего бизнеса и прочих клиентов.

Также стоит обратить внимание, что существуют также риски, связанные с использованием экосистем управления персоналом компаний, где таковые внедряются. Согласно некоторым исследованиям, наиболее частыми негативными последствиями внедрения цифровых продуктов в целом, а масштабных экосистем в особенности являются — нехватка знаний и навыков персонала для использования экосистемы, а также сопротивление персонала нововведениям. Оба негативных фактора, к счастью, являются излечимыми, если работать с ними будет компетентный специалист.

Нехватка знаний и навыков персонала при использовании экосистемы может проявляться в непонимании, как пользоваться некоторыми функциями и инструментами, либо в практически полном непонимании функционала и интерфейса экосистемных продуктов. Решить данную проблему можно с помощью обучения персонала во время рабочего дня, разработав заранее график и план проведения обучения, в рамках которых будут рассмотрены основные особенности работы с экосистемой в кратчайшие сроки и по может скорейшей адаптации к нововведению.

Сопротивление персонала при внедрении и использовании экосистемы может проявляться в виде снижении производительности труда, неподчинении, снижении качества работы, сплетнях и конфликтах и т. д.

Обычно причины этому кроются в неудачном прошлом опыте (например, на прошлом месте работы сотрудник участвовал в неудачном внедрении цифрового продукта) или непонимании необходимости внедрения. Поэтому данное негативное последствие можно устранить путем организации поддержки, готовой оказать помощь персоналу компании по вопросам экосистемы в любое время, а также информирование об идеях, принятых решениях в рамках нововведения, организация обратной связи и т. д. [8].

Таким образом, из всего вышеперечисленного следует, что внедрение экосистем любого профиля (будь то HR, продажи или другие сферы) это сложный процесс с высокой степенью риска, который следует планировать, анализировать и минимизировать риски для избежания негативных последствий. Причем работать с рисками нужно как внутри орга-

низации (работа с персоналом), так и вне ее, а также со стороны государства.

ХАРАКТЕРИСТИКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ЭКОСИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Термин «экосистема управления персоналом» или «HR-экосистема» появился сравнительно недавно, в начале 2010-х гг. Он был введен как концепция для описания сложных взаимодействий между различными участниками рынка труда: работодателями, работниками, рекрутинговыми агентствами, образовательными учреждениями и другими.

Изначально HR-экосистемы были представлены в виде онлайн-платформ, которые позволяли работодателям размещать вакансии, а соискателям — искать работу. С развитием технологий и социальных сетей HR-экосистемы стали включать в себя более широкий спектр функций, таких как автоматизация процессов рекрутинга, аналитика данных, обучение и развитие сотрудников, а также управление мотивацией и вовлеченностью персонала [9].

Сегодня HR-экосистемы являются неотъемлемой частью многих крупных компаний и служат важным инструментом для управления человеческими ресурсами и повышения эффективности работы. Они позволяют оптимизировать процессы найма, адаптации, развития и удержания персонала, а также снижать затраты на рекрутинг и обучение [2].

Если детально изучить рынок по данному продукту, то можно заметить, что в настоящее время на территории Российской Федерации не существует полноценных HR-экосистем, но есть множество HR-платформ, а они, в свою очередь, имеют отличительные особенности, показанные на рис. 4.

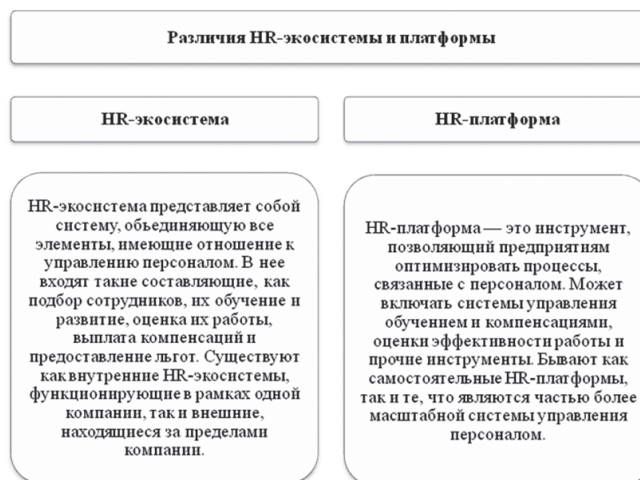


Рис. 4. Различия HR-экосистемы и платформы

Исходя из определений, данных на вышеуказанном рисунке, следует, что платформа — это единичный инструмент, способный оптимизировать какой-либо HR-процесс, а HR-экосистема — это система, объединяющая в себе все инструменты, связанные с процессами управления персоналом.

Если говорить о HR-платформах, то к таким можно отнести следующие [12]:

- HR BOX;
- Битрикс 24;
- Пряники;
- Motivity и др.

Для более наглядного представления, можно рассмотреть табл. 1, содержащую данные о различных HR-платформах.

Можно заметить как различия между различными платформами, так и то, что на наиболее популярных в России платформах реализуется мало функционала по управлению персоналом, и нет такой платформы, которая близка к экосистеме.

В настоящее время HR-экосистемы есть во многих крупных зарубежных компаниях, таких как *Google*, *Amazon*, *Microsoft*, *Apple*, *Facebook* и др. [6; 21; 22]. Эти компании используют HR-экосистемы для управления своими человеческими ресурсами, подбора персонала, обучения и развития сотрудников, а также для мотивации и удержания талантливых специалистов, и в их экосистемах содержатся либо все необходимые для работы HR-отдела инструменты, либо множество инструментов, а также есть интеграция с другими крупными платформами (например, чаще всего интегрируют с экосистемой платформу электронного документооборота).

Среди российских компаний, к сожалению, практически не реализуется данный подход, но присутствуют компании с развитой HR-экосистемой. Как выяснилось, чаще всего компании не афишируют наличие внутренней HR-экосистемы, но одной из компаний, использующей HR-экосистему и также сдающей её в аренду другим компаниям является компания «Сбер» (в прошлом «Сбербанк») [13].

Переход «Сбера» на полноценную работу экосистемы управления персоналом происходил в течение 5 лет, за которые были проработаны различные материалы для улучшения работы и показателей компании, а также разработана цифровая платформа для автоматизации множества процессов, в том числе и связанных с персоналом компании [5].

HR-экосистема данной компании получила наименование «Пuls» и содержит в себе инструменты для проведения адаптации, обучения, развития, построения карьеры и аналитики управления персоналом. Данная платформа подходит для любых компаний, может использоваться с любого устройства, а также осуществляет полный комплекс работ по управлению персоналом, начиная от поиска и подбора кандидатов до оформления отпусков и переводов сотрудников в другие отделы.

«Сбер» уделяет большое внимание развитию платформы для управления сотрудниками. Важным элементом этой платформы является цифровой профиль работника. Платформа постоянно совершенствуется, информация о со-

трудниках актуализируется, добавляются новые интересные функции. В платформу также интегрированы элементы соревнования, стимулирования и поощрения сотрудников [5].

Анализируя нынешнее обилие цифровых продуктов можно сделать вывод, что на данный момент в России есть несколько новых экосистем управления персоналом, но преобладают платформы управления персоналом в связи тем, что тенденция к формированию экосистем начинает расти только сейчас несмотря на то, что на слуху у специалистов в области HR уже несколько лет, а связано это, в первую очередь, со сложностью реализации такого масштабного продукта, а также с отсутствием желания и возможности у многих российских компаний.

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ ЭКОСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИИ

Как было показано выше, в современных компаниях необходимо формировать экосистему управления персоналом, чтобы собрать в едином пространстве все автоматизированные инструменты, необходимые для работы HR-специалистов и также инструменты для сотрудников прочих отделов [12].

Основной смысл экосистем в том, что множество инструментов и данных компании, подразделения, отдела и т.д. находятся в едином месте, внутри которого осуществляются практически все взаимодействия сотрудников по процессам, находящимися внутри этой организационной экосистемы, что упрощает решение множества задач, а также сокращает временные издержки на поиск других инструментов и настройку их «под себя», приводит процессы к единому формату, упрощает коммуникацию между сотрудниками и другое [15].

С целью обоснования программного обеспечения (ПО) HR-экосистемы компании, необходимо сформулировать идею, требования, функционал и инструменты, которые должны находиться в данном программном обеспечении.

Поскольку основной задачей является формирование именно HR-экосистемы, а не общей экосистемы компании, то ПО может быть разделен на функционал трех сторон, что изображено на рис. 5.

В ходе выполнения основных функций кадровой службы (кадровый документооборот, отбор и наем персонала, адаптация, аттестация, мотивация, обучение и др.) используется

Сравнение различных HR-платформ [14]

таблица 1

Платформа	Адаптация	Обучение и развитие	Проведение оценочных процедур	Корпоративный портал	Проведение опросов и сбор ОС	Автоматизация процессов и путей согласований	Сбор аналитики
Битрикс 24				☆☆	☆	☆☆	☆
Пряники		☆	☆	☆☆			☆
Websoft	☆☆	☆☆☆	☆☆	☆		☆	☆
HRBOX	☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆
ISpring		☆☆☆	☆☆				☆
Mirapolis	☆☆	☆☆	☆☆☆	☆☆		☆☆	☆
Motivity	☆☆	☆☆	☆	☆☆	☆		☆
Proaction	☆		☆☆		☆☆		☆
Эквио	☆☆	☆☆	☆	☆	☆		☆
TeachBase	☆	☆	☆☆				☆

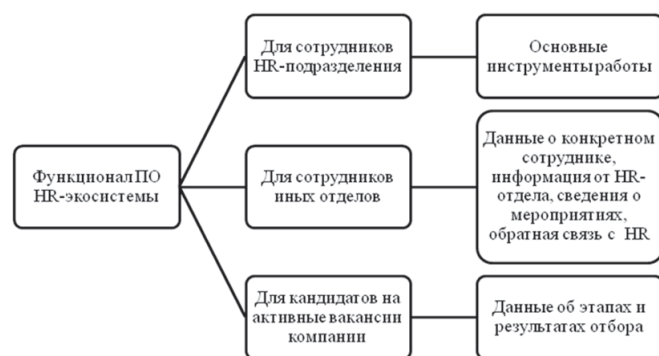


Рис. 5. Функционал ПО HR-экосистемы компании

множество различных инструментов, программ и сервисов для их реализации и учета, что заставляет сотрудников отдела переключаться между ними, что способствует отвлечению внимания, уменьшению вработываемости и увеличению затрат на подготовительно-заключительное время. Поэтому важно собрать основные инструменты для реализации HR-процессов в едином месте.

Помимо самих инструментов, для того чтобы ими можно было пользоваться, необходимо организовать создание личных кабинетов, которые могут быть трех категорий, как видно из рис. 5, это личный кабинет: а) для HR-специалиста (с большинством организованных инструментов и функций), б) сотрудников компании, в) кандидатов.

Каждая категория личного кабинета имеет свои особенности, которые отображены в табл. 2.

Таблица 2

Особенности функций личных кабинетов в HR-экосистеме компании

Вид личного кабинета в HR-экосистеме компании	Возможности личного кабинета в HR-экосистеме компании
Личный кабинет HR-специалистов	Все функции HR-процессов
Личный кабинет сотрудников	Данные о сотруднике, которые может предоставить HR-отдел; возможность просматривать данные о других сотрудниках (например, руководителям подразделений можно просматривать данные их подчиненных о результатах обучения или результаты отбора кандидатов на рабочее место отдела и т.д.); возможность напрямую общаться с HR-отделом, задавать вопросы или заказывать необходимые документы
Личный кабинет кандидата	Возможность просматривать результаты этапов отбора; возможность напрямую общаться с HR-отделом, задавать вопросы или заказывать необходимые документы

Необходимо внедрить в ПО экосистемы управления персоналом компании необходимые для работы HR-отдела инструменты по всем HR-функциям.

Таким образом, экосистема управления персоналом с описанным выше функционалом поможет сотрудникам компании сократить количество инструментов, используемых для реализации HR-процессов, а также снизит количество каналов коммуникации и поможет идентифицировать сотрудников компании при общении внутри ПО, что является решением важной проблемы компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод о том, что экосистема управления персоналом необходима для оптимизации работы с сотрудниками, повышения их мотивации и удовлетворенности, а также для снижения затрат на управление человеческими ресурсами. Она позволяет компаниям автоматизировать рутинные процессы, улучшать коммуникацию между отделами и сотрудниками, а также анализировать и оптимизировать HR-процессы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балашова Н.В., Дементьева А.А. Цифровизация в управлении персоналом: практический аспект // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 6. — С. 75–81. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-6-75-81>
2. Вознесенская О.В. Снижение сопротивления персонала предприятия внедрению инноваций // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. сборник материалов XLVI Международной научно-практической конференции. — 2019. — С. 44–49.
3. Грицевич С.А. Обзор бизнес-экосистем: зарубежные подходы // Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты: Сборник материалов международной научно-практической конференции. — Курск, 2022. — С. 71–76.
4. Как работают HR-экосистемы, и зачем они крупному бизнесу [Электронный ресурс]. — URL: <https://strategyjournal.ru/innovatsii/kak-rabotayut-hr-ekosistemy-i-zachem-oni-kрупному-biznesu> (дата обращения: 25.05.2025).
5. Куликов Н.И., Кудрявцева Ю.В. Развитие цифровых технологий ПАО «Сбербанк» и их эффективность // Банковские услуги. — 2019. — № 2. — С. 37–47.
6. Купрейчик С.Д. Экосистема управления персоналом: новые тенденции // Студенческий вестник. — 2023. — № 20-11. — С. 16–19.
7. Кутумов А.С. Понятие, сущность и причины сопротивления персонала организационным изменениям // Colloquium-Journal. — 2020. — № 2-11. — С. 63–64.
8. Лубнин А.О. Управленческие компетенции в цифровой экосистеме управления персоналом // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. В 3 т. — Красноярск. 2023. — С. 511–513.
9. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Экосистемный подход для трансформации управления человеческими ресурсами // Лидерство и менеджмент. — 2022. — Т. 9. — № 1. — С. 201–218.
10. Мишина К.А., Юссуф А.А. Преимущества экосистемного подхода в менеджменте организации // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2021. — № 1. — С. 64–70.
11. Молодчик Н.А., Брагина Д.С. Внешние и внутренние цифровые экосистемы: российские практики // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. — 2023. — № 1. — С. 142–158.
12. Нагибина Н.И., Брагина Д.С. Экосистема бренда работодателя: обзор цифровых решений потенциальных акторов для повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами

- в России. — 2024. — № 1. — С. 89–99. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-89-99>
13. Обзор российских HR-платформ [Электронный ресурс]. — URL: <https://hrbox.io/platformsreview> (дата обращения: 25.05.2025).
 14. Организация АО «МФС» бизнесу [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.list-org.com/company/225121> (дата обращения: 25.05.2025).
 15. Резникова О.С., Боцкова В.Д. Сопротивление персонала нововведениям как современная проблема управления персоналом // Достижения науки и образования. — 2020. — № 4. — С. 22–24.
 16. Хачатурян М.В. Особенности управления инновационными рисками цифровых экосистем организаций // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15. — № 4. — С. 1173–1184. — DOI 10.18334/ce.15.4.111942
 17. Черных О.Г. О некоторых вопросах управления бизнес-процессами и подходах к формированию механизма цифровой трансформации организации // Торговля и рынок. — 2021. — № 3-2. — С. 253–262.
 18. Экосистемы облачных данных [Электронный ресурс]. — URL: <https://fullmetallhunter.github.io/#:~:text=Облачные%20экосистемы%20-%20это%20набор,столы%2C%20API%20и%20многое%20другое> (дата обращения: 25.05.2025).
 19. Экосистемы: подходы к регулированию. Доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (дата обращения: 25.05.2025).
 20. 21st century Competencies: Foundation document for discussion. Edugains.ca. [Электронный ресурс]. URL: http://www.edugains.ca/resources21CL/About21stCentury/21CL_21stCenturyCompetencies.pdf (дата обращения: 25.05.2025).
 21. Dharmasiri A. Exploring an HR Ecosystem: A Glimpse through Ten Gs // Kelaniya Journal of Human Resource Management. 2015. № 1–2. С. 9–19. DOI 10.4038/kjhrm.v10i1-2.18.
 22. Waddill D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled. Amazon.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.amazon.com/Digital-HR-Guide-Technology-Enabled-Resources-ebook/dp/B07DWHDWLN/>.23 (дата обращения: 25.05.2025).
 23. rabotayut-hr-ekosistemy-i-zachem-oni-krupnomu-biznesu (accessed 25 May 2025)
 5. Kulikov N.I., Kudriavtseva Iu.V. Development of digital technologies of PJSC Sberbank and their effectiveness. Bankovskie uslugi [Banking services], 2019, № 2, pp. 37–47.
 6. Kupreichik S.D. HR Ecosystem: New Trends. Studencheskii vestnik [Student Bulletin], 2023, № 20-11 (259), pp. 16–19.
 7. Kutumov A.S. The concept, essence and reasons for staff resistance to organizational changes. Colloquium-Journal, 2020, № 2-11, pp. 63–64.
 8. Lubnin A.O. Management competencies in the digital HR ecosystem. Aktualnye problemy aviatsii i kosmonavтики: sbornik materialov IX Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posviashchennoi Dniu kosmonavтики. Krasnoyarsk [Current issues of aviation and cosmonautics: collection of materials of the IX International scientific and practical conference dedicated to Cosmonautics Day. Krasnoyarsk], 2023, pp. 511–513.
 9. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. An Ecosystem Approach to Transforming Human Resource Management. Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management], 2022, vol. 9, № 1, pp. 201–218.
 10. Mishina K.A., Iussuf A.A. Advantages of the ecosystem approach in the management of the organization. Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Iu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie [Bulletin of Moscow University named after S.Yu. Witte. Series 1: Economics and Management], 2021, № 1, pp. 64–70.
 11. Molodchik N.A., Bragina D.S. External and Internal Digital Ecosystems: Russian Practices. Vestnik Permskogo natsionalnogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsialno-ekonomicheskie nauki [Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences], 2023, № 1, pp. 142–158.
 12. Nagibina N.I., Bragina D.S. Employer Brand Ecosystem: A Review of Digital Solutions from Potential Actors to Improve HR Management Efficiency. Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2024, №. 1, pp. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-1-89-99>
 13. Review of Russian HR platforms (in Russian). Available at: <https://hrbox.io/platformsreview> (accessed 25 May 2025).
 14. Organization of JSC “MFS” for business (in Russian). URL: <https://www.list-org.com/company/225121> (accessed 25 May 2025)
 15. Reznikova O.S., Bochkova V.D. Resistance of personnel to innovations as a modern problem of personnel management. Dostizheniia nauki i obrazovaniia [Achievements of Science and Education], 2020, № 4 (17), pp. 22–24.
 16. Khachaturian M.V. Features of managing innovative risks of digital ecosystems of organizations. Kreativnaia ekonomika [Creative economy], 2021, vol. 15, № 4, pp. 1173–1184. DOI 10.18334/ce.15.4.111942
 17. Chernykh O.G. On some issues of business process management and approaches to the formation of a mechanism for digital transformation of an organization. Torgovlia i rynok [Trade and market], 2021, № 3-2 (59), pp. 253–262.
 18. Cloud data ecosystems (in Russian). URL: <https://fullmetallhunter.github.io/#:~:text=Облачные%20экосистемы%20-%20это%20набор,столы%2C%20API%20и%20многое%20другое> (accessed 25 May 2025).
 19. Ecosystems: approaches to regulation. Report for public consultation (in Russian). URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/119960/Consultation_Paper_02042021.pdf (accessed 25 May 2025).

REFERENCES

1. Balashova N.V., Dementieva A.A. Digitalization in personnel management: a practical aspect. Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia], 2024, № 6, pp. 75–81. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-75-81
2. Voznesenskaia O.V. Reducing the resistance of enterprise personnel to the introduction of innovations. Sovremennye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyi vzgliad. sbornik materialov XLVI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Modern trends in economics and management: a new look. collection of materials of the XLVI International scientific and practical conference], 2019, pp. 44–49.
3. Gritsev S.A. Business Ecosystems Review: Foreign Approaches. Tsifrovizatsiia protsessov upravleniia: startovye usloviia i priority: Sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Kursk [Digitalization of management processes: starting conditions and priorities: Collection of materials of the international scientific and practical conference. Kursk], 2022. pp. 71–76.
4. How HR ecosystems work and why big businesses need them (in Russian). URL: <https://strategyjournal.ru/innovatsii/kak->

20. 21st century Competencies: Foundation document for discussion. Edugains.ca. URL: http://www.edugains.ca/resources21CL/About21stCentury/21CL_21stCenturyCompetencies.pdf (accessed 25 May 2025).
21. Dharmasiri A. Exploring an HR Ecosystem: A Glimpse through Ten Gs // Kelaniya Journal of Human Resource Management, 2015, № 1–2, pp. 9–19. DOI 10.4038/kjhrm.v10i1–2.18.
22. Waddill D. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled. Amazon.com. Available at: <https://www.amazon.com/Digital-HR-Guide-Technology-Enabled-Resources-ebook/dp/B07DWH-DWLN> (accessed 25 May 2025).

Демиденко А.

HR БУДУЩЕГО: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАБОТЕ С КАДРАМИ

М., 2024

В книге «HR будущего: Современные подходы к работе с кадрами» вы найдете захватывающее руководство по трансформации управления персоналом в эпоху цифровых технологий. От традиционных инструментов к инновационным решениям — эта книга проводит читателей через бурное море изменений, влияющих на каждую компанию и организацию.

Исследуя современные тенденции и расширяя горизонты благодаря большим данным и аналитике, «HR будущего» предлагает глубокий взгляд на автоматизацию и системы управления, гибкость работы и инклюзивную культуру. Авторы подчеркивают важность адаптивности и раскрывают секреты успешного лидерства и мотивации в условиях динамических изменений.

Особое внимание уделено развитию талантов и поддержке психологического благополучия сотрудников, заложив основы для организации будущего. Узнайте, как использовать искусственный интеллект и роботизацию для улучшения HR-процессов, и будьте готовы к грядущим вызовам.



Макрей Я., Адриан Ф

МОЖНО УЙТИ ПОРАНЬШЕ? МИФЫ, СТЕРЕОТИПЫ И ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ ВРЕДЯТ РАБОТОДАТЕЛЯМ. БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

М.: Феникс, 2024, 192 с.

Мы думаем, что покупка стола для настольного тенниса сделает персонал счастливее, а работа по восемь часов в день пять дней в неделю обеспечит максимальную производительность. Считаем, что высокая зарплата всегда приводит к повышению мотивации. Но так ли это на самом деле? Существует огромное количество мифов, стереотипов и устаревших правил, которые связаны с отношениями между работником и работодателем. Они могут мешать вам и вашей команде получить максимальную отдачу от приложенных усилий. Ян Макрей — карьерный психолог, разработчик уникальной методики ассесмента, применяемой более 50 000 специалистов по всему миру. Адриан Фернхем — профессор психологии, автор более 70 книг. В своей книге они рассматривают 27 заблуждений, связанных с организацией наемной работы, от которых пришла пора избавиться!

