

5/23

ПРЕПРИНТЫ

**ЦИФРОВОЕ ОБЩЕСТВО
И ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ
DIGITAL SOCIETY AND
INFORMATION TECHNOLOGIES
INNOVATIONS**

**ЦИФРОВОЕ ОБЩЕСТВО
И ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ. ИННОВАЦИИ
DIGITAL SOCIETY AND
INFORMATION TECHNOLOGIES
INNOVATIONS**

Т. Г. Богатырева, С. Э. Мартынова
Т. Б. Лаврова, С. А. Еварович

**ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ
ПРОЦЕССОВ В ОРГАНАХ
ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(РАНХиГС)

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНАХ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ

Богатырева Т.Г.,

Институт «Высшая школа государственного управления», эксперт Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна», доктор культурологии, профессор,

ORCID 0000-0001-5745-1089, e-mail: bogatyreva-tg@ranepa.ru

Мартынова С.Э.,

Институт «Высшая школа государственного управления», ведущий научный сотрудник отдела гражданской службы Экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы, кандидат филологических наук, доцент,

ORCID 0000-0002-6140-6587, e-mail: martynova-se@ranepa.ru

Лаврова Т.Б.,

Институт «Высшая школа государственного управления», директор Дирекции методологии и цифрового развития, кандидат экономических наук,

ORCID 0000-0002-3733-3234, e-mail: lavrova-tb@ranepa.ru

Еварович С.А.,

Институт «Высшая школа государственного управления», директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна», кандидат педагогических наук,

ORCID 0000-0003-3920-8960, e-mail: evarovich-sa@ranepa.ru

Москва 2023

FEDERAL STATE BUDGETARY EDUCATIONAL INSTITUTION OF HIGHER
EDUCATION "RUSSIAN PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY AND
PUBLIC ADMINISTRATION"
(RANEPA)

DIGITALIZATION OF PERSONNEL PROCESSES IN PUBLIC AUTHORITIES

Bogatyreva T. G.,

Institute «Graduate School of Public Administration», expert of the Center «School of
Andragogy and Educational Design», Doctor of Cultural Studies, Professor,

ORCID 0000-0001-5745-1089, e-mail bogatyreva-tg@ranepa.ru

Martynova S. E.,

Institute «Graduate School of Public Administration», Leading Researcher of the Civil
Service Department of the Expert-Analytical Center of the State and Municipal Service, Candidate
of Philological Sciences, Associate Professor,

ORCID 0000-0002-6140-6587, e-mail: martynova-se@ranepa.ru

Lavrova T.B.,

Institute «Graduate School of Public Administration», Director of the Directorate of
Methodology and Digital Development, Candidate of Economic Sciences,

ORCID 0000-0002-3733-3234, e-mail: lavrova-tb@ranepa.ru

Evarovich S.A.,

Institute «Graduate School of Public Administration», Director of the Center «School of
Andragogy and Educational Design», Candidate of Pedagogical Sciences,

ORCID 0000-0003-3920-8960, e-mail: evarovich-sa@ranepa.ru

Moscow 2023

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
Цифровизация HR: направления и позитивные эффекты	8
Цифровые кадровые платформы: общие подходы	11
Цифровые кадровые платформы в государственном управлении	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	20
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	23

Аннотация

Актуальность исследования связана с необходимостью HR-трансформации органов публичной власти, внедрения современных технологий в организацию их кадровой работы. Неотъемлемым условием и характеристикой подобной трансформации является цифровизация HR-процессов, которая позволит значительно снизить трудозатраты по поиску и подготовке информации, проведению анализа кадровой работы, отбору кандидатов на госслужбу, оценке служебной деятельности, кадровому делопроизводству и документообороту. **Объект** исследования – цифровая трансформация органов публичной власти. **Цель** – выявить основные тренды цифровой трансформации органов публичной власти. **Задачи** исследования: изучить направления и позитивные эффекты цифровизации сферы HR; рассмотреть роль цифровых платформ в трансформации сферы HR; выявить характеристики кадровых платформ на государственной службе. Для решения поставленных задач исследования используются следующие **методы**: теоретический анализ трендов в сфере цифровизации кадровых процессов; сравнительный анализ, обобщение. **Результатом** работы стала систематизация процессов цифрового развития HR-сферы органов публичной власти. Основные **выводы** касаются совершенствования кадровых процессов в системе органов публичной власти. **Результаты исследования** могут быть использованы в интересах таких структур, как Департамент кадров Правительства Российской Федерации, Управление Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров для разработки мероприятий в сфере совершенствования в сфере цифровизации кадровых процессов в системе органов публичной власти.

Annotation

The **relevance** of the study is related to the need for HR transformation of public authorities, the introduction of modern technologies in the organization of their personnel work. An essential condition and characteristic of such a transformation is the digitalization of HR processes, which will significantly reduce the labor costs of searching and preparing information, analyzing personnel work, selecting candidates for civil service, evaluating performance, personnel records management and document management. The **object** of the study is the digital transformation of public authorities. The **goal** is to identify the main trends of digital transformation of public authorities. **Research objectives:** to study the directions and positive effects of digitalization of the HR sphere; to consider the role of digital platforms in the transformation of HR; to identify the characteristics of personnel platforms in the public service. To solve the research tasks, the following methods are used: theoretical analysis of trends in the field of digitalization of personnel processes; comparative analysis, generalization. The **result** of the work was the systematization of the processes of digital development of the HR sphere of public authorities. The **main conclusions** relate to the improvement of personnel processes in the system of public authorities. The **results** of the study can be used in the interests of such structures as the Personnel Department of the Government of the Russian Federation, the Office of the President of the Russian Federation on Civil Service and Personnel Issues to develop measures to improve the digitalization of personnel processes in the system of public authorities.

Ключевые слова

Органы публичной власти, цифровизация, HR-сфера органов публичной власти, цифровая кадровая платформа

Keywords

Public authorities, digitalization, HR-sphere of public authorities, digital HR platform

Введение

Актуальность исследования связана с необходимостью HR-трансформации органов публичной власти, внедрения современных технологий в организацию их кадровой работы. Неотъемлемым условием и характеристикой подобной трансформации является цифровизация HR-процессов, которая позволит значительно снизить трудозатраты по поиску и подготовке информации, проведению анализа кадровой работы, отбору кандидатов на госслужбу, оценке служебной деятельности, кадровому делопроизводству и документообороту.

В настоящее время отсутствует единая методология интеграции всех функций HR с цифровыми технологиями. Уровень цифровизации и сопровождения кадровых процессов современными цифровыми сервисами в системе органов публичной власти остается невысоким.

В связи с этим возникает потребность в создании цифровых кадровых сервисов для органов публичной власти, а также определения первоочередных шагов по их формированию. Появление цифровых кадровых платформ и сервисов позволит перераспределить ресурсы, будет способствовать повышению культуры кадровой работы, формированию удовлетворенности служащих.

Наряду с указанной потребностью существует необходимость в разработке платформенных кадровых решений с опорой на отечественные программные продукты и разработки.

1 Цифровизация HR: направления и позитивные эффекты

Современной характеристикой кадровых процессов выступает их цифровизация. В мировой литературе последних 5 лет (2018-2023 гг.) красной нитью проходит мысль о том, что цифровизация практически полностью изменила управление человеческими ресурсами [1] и представляет собой глобальный тренд [2]. Исследователи используют понятия «digital HR» [3], «цифровой HR» [2], «цифровая трансформация HR» [4], «digital HR-менеджмент» (DHRM) [5]. Развитие этого тренда связывается с технической возможностью принятия управленческих решений и доступа к их результатам в режиме реального времени [2].

Под цифровой трансформацией HR исследователи понимают процессы оцифровки персонала и процессов управления персоналом для повышения их эффективности [4]. Рабочие процедуры управления персоналом оптимизируются с помощью программного обеспечения, приложений и Интернета [5]. Передовая практика демонстрирует уже использование искусственного интеллекта [6]. Ключевыми механизмами называют также роботизацию, использование методов машинного обучения [7].

В результате, как обобщают ученые, все кадровые процессы: отбор, найм [5], адаптация [8], [9], [10], общение, обучение, развитие [5], [8], [11], оценка результатов работы, прогнозирование кадровых потребностей [6], стратегическое управление талантами [12], учет кадров [13], – переходят в цифровой формат [5]. Исследователи подчеркивают, что эти процессы, например трудоустройство, предоставление информации кандидатам, проходят в режиме реального времени [6], [14].

Однако цифровизация в организациях проходит неравномерно и поэтапно и видится следующим образом: от автоматизации внутренних процессов, внедрения отдельными подразделениями новых бизнес-моделей к синхронизации процессов в организации, к постоянному внедрению цифровых возможностей и соответствующей корпоративной культуры. Организации должны делать инвестиции в современные технологии, иначе они не добьются интеграции между различными технологическими решениями, столкнутся с противоречиями в показателях, фрагментированным предоставлением кадровых услуг.

Позитивные результаты цифровизации кадровых процессов многочисленны и видятся в следующем:

- глубокий анализ больших объемов кадровой информации [15] с возможностью прогнозирования [13];
- объективное планирование человеческих ресурсов, лишенное предвзятости, настроений и предубеждений [4], [16];
- автоматическое преобразование массивов накопленных данных в управленческие решения [17];
- своевременность и большая эффективность кадровых решений [14], [15];
- повышение эффективности рекрутинга [13], [18];
- снижение затрат и временных издержек [12], [14], [19], в т. ч. оптимизация штата [16];
- повышение заинтересованности сотрудников [12];
- рост компетентности персонала [12];
- гармонизация отношений сотрудников друг с другом [12];
- ускорение обратной связи [9];
- повышение удобства взаимодействия сотрудника с организацией [19];
- готовность организации к будущим изменениям [5].

В работах зарубежных ученых 2021 г. приводятся факты о том, что 56 % компаний по всему миру реструктурировали свою кадровую программу, чтобы использовать

цифровые технологии и мобильные телефоны; 51 % компаний внедрили цифровые технологии в организации; почти 33 % организаций используют искусственный интеллект для разработки более эффективных решений в области управления персоналом, 40 % разработали мобильное приложение с той же целью – генерация важных решений для управления персоналом бизнес-организаций [5].

Поскольку операционные процессы и повторяющиеся задачи будут перенесены в цифровую область, подавляющее большинство времени и ресурсов должно быть отведено внутреннему консультированию по всем инициативам в области человеческого капитала [14], аналитике постоянно обновляющихся данных [20], управлению деятельностью, важной для развития организации [14]. Сегодня от кадровых служб ждут персонализированных, технологичных, целостных решений.

Все продуктивные результаты цифровизации HR и возникающие новые задачи рассматриваются в большей степени на примере бизнеса. Однако и в отношении органов государственного и муниципального управления также отчетливо прослеживается мысль о том, что цифровизация существенно трансформирует кадровую работу [21]. Осмысление позитивных результатов цифровизации HR-процессов в госсекторе демонстрирует схожие эффекты, что и в бизнесе: снижение трудозатрат по поиску и подготовке информации, проведению анализа кадровой работы, отбору кандидатов на госслужбу, оценке служебной деятельности, кадровому делопроизводству и документообороту [22].

Рассматривая органы публичного управления, исследователи, помимо снижения трудозатрат, отмечают повышение эффективности таких процессов, как планирование кадровых действий и анализ результатов, мотивация [23], индивидуализация профессионального развития (подбор мероприятий и контроль) [23], рекрутинг. Так, например, размещение вакансий и взаимодействие с соискателями в цифровой среде не только сокращают время, но и позволяют привлечь больше кандидатов, обеспечить индивидуальный подход и, соответственно, – отобрать лучших претендентов [21]. В отношении мотивации важен еще один вывод зарубежных исследователей: цифровизация приводит к тому, что сотрудники госсектора испытывают большую удовлетворенность от служебной деятельности [24].

Общая оценка уровня цифровизации кадровой работы в органах публичного управления стран мира не высока. Так, зарубежные исследователи констатируют скорее дефицит использования цифровых технологий. И этот вывод относится не только, например, к государствам Африки, где по-прежнему используются бумажноемкие системы управления персоналом [25]. Итальянские ученые делают вывод о том, что «осознание необходимости цифровых технологий и компетенций, которые должны пронизывать все сферы и функции, еще не утвердилось в государственном секторе во всех странах» [24]. Эта мысль созвучна с выводами, приведенными в обзоре результатов GovTech Index (2021 г.), о том, что воплощение цифровых решений в госсекторе в осязаемые, измеримые и стабильные результаты – еще проблема для большинства стран [26].

Российским примером цифровизации кадровых процессов в госсекторе служит проект развития единой автоматизированной системы управления кадрами Правительства Москвы (2020-2021 гг.), заказчиком которого выступило государственное казенное учреждение г. Москвы «Информационный город», пользователем – Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы. Цель проекта определяется как создание и модернизация подсистем в рамках существующей системы (созданной на основе платформы 1С: Предприятие 8.3 и Битрикс24), а также изменение ее архитектуры для:

- повышения качества взаимодействия работников кадровых подразделений;
- повышения качества взаимодействия сотрудников государственных органов г. Москвы и иных гражданских лиц с кадровыми подразделениями органов власти;
- оптимизации процессов, снижения трудозатрат, исключения ошибок;

- повышения оперативности и комплексности обработки информации, организации единого источника информации [27].

Ожидаемыми эффектами от внедрения названы следующие:

- повышение уровня исполнительской дисциплины кадровых специалистов;
- автоматизация процесса обучения государственных гражданских служащих по образовательным сертификатам;
- повышение качества работы уполномоченных специалистов по управлению обучением;
- сокращение трудозатрат при формировании наградных материалов кадровыми специалистами органов власти г. Москвы;
- повышение оперативности и комплексности обработки информации о сотрудниках руководителями подразделений органов власти г. Москвы.

Установленный измеряемый эффект от внедрения автоматизированной системы продемонстрировал сокращение трудозатрат на 20 %, ускорение получения управленческой отчетности на 25 %, сокращение операционных и административных расходов на 10 %. Общая удовлетворенность пользователей составила 10 баллов по 10-балльной шкале [27].

2 Цифровые кадровые платформы: общие подходы

Решение задачи интеграции с цифровыми технологиями всех функций HR в государственном секторе воплощается в концепте цифровой кадровой платформы, которая имеет разные наименования: Digital HRM-платформа [28], Digital personnel platform [29] и др. Поскольку такие наименования используются скорее контекстно, без определений, обратимся к более общему понятию – «цифровая платформа» как таковая.

В отношении российской практики справедливым представляется мнение тех исследователей, которые отмечают, что в сфере государственного управления «термин «платформа» очень часто применяется как синоним информационной системы» [30]. В формулировках определения цифровой платформы регулярно отмечаются коммуникативные и технические аспекты: «сетевое взаимодействие пользователей» [31], «сервис взаимодействия двух и более типов экономических агентов» [32], «система взаимовыгодных взаимоотношений необходимого количества независимых участников отдельной сферы деятельности» [33], программный продукт, который аккумулирует в себе все остальные необходимые технологии [34] и т.п.

Непосредственно государственная цифровая платформа определяется как система сетевого взаимодействия пользователей, основанная на использовании механизмов программно-аппаратного обеспечения, необходимого для анализа, передачи, хранения данных об участниках цифровой платформы в целях взаимодействия [35].

Однако такое операционное понимание не раскрывает содержательный смысл, хотя адекватно с технологической точки зрения. Зарубежные же ученые подчеркивают результат этого цифрового взаимодействия: «Платформа — это бизнес-модель, которая ускоряет обмен ценностью между двумя и более группами пользователей, потребителей и производителей» [36]. Именно создание новой ценности и новых правил [37] ведения деятельности, изменение сознания людей, преодоление мировоззрения XX века [38], появление пользы для всех участников придает платформе качественно новое значение в плане данного взаимодействия.

В российских определениях смысл новой ценности не раскрывается. Примером тому служит определение на сайте Минэкономразвития РФ, которое вновь отражает лишь операционный смысл: «Цифровая платформа» – это бизнес-модель, позволяющая потребителям и поставщикам связываться онлайн для обмена продуктами, услугами и информацией, включая предоставление продуктов/ услуг/ информации собственного производства» [39]. Для разных сфер характерно подчеркивание специфики кадровых платформ, так, отличительной чертой кадровой платформы в образовании называется возможность обеспечивать взаимодействие университетов, корпораций, бизнес-сообществ [40].

Анализируя кадровые цифровые платформы, авторы рассматривают следующие аспекты:

– Функции кадровых платформ в организации. Такими функциями рассматриваются:

- 1) оперативное формирование команд для выполнения инновационных проектов [41];
- 2) целеполагание (формирование в онлайн-режиме целей, назначение ответственных, определение показателей, контроль достижения целей и корректировка) [3];
- 3) коммуницирование с другими участниками процессов деятельности организации [3];
- 4) формирование кадрового резерва [3].

– Принципы проектирования и функционирования платформ. К таким принципам мы относим упомянутые в научной литературе:

- 1) ориентацию на опыт, возможности и потребности пользователя [2];
- 2) открытость новому, поскольку и через 10 лет будут изменения, которые придется внедрять [14], динамичность в обновлении [20];
- 3) функциональность [20];
- 4) удобство, легкая доступность [20];
- 5) расширяемость: возможность дополнения базовой платформы новыми цифровыми инструментами [42];
- 6) безопасность [20].

– Содержательное наполнение корпоративных платформ.

В отношении содержания можно выделить два подхода: по нашему определению, – ресурсный и функциональный. С точки зрения ресурсного подхода, на платформе должны быть аккумулированы данные о менеджерах, инженерах, ученых, преподавателях с указанием их результатов [41]. Как для внутренних, так и для внешних контрагентов размещается информация о вакантных местах в организации [3].

Функциональный подход позволяет сотруднику видеть свою роль в деятельности организации и взаимодействовать с другими коллегами. Так, в круглосуточном режиме на цифровой платформе через личный кабинет сотрудник может получать информацию обо всех процессах и проектах, в которых он участвует; видеть документы (приказы, регламенты процессов и проектов и проч.), формировать документы по шаблонам [3]. Кроме того, содержательное наполнение предполагает и информацию со стороны самого сотрудника о тех проблемах, которые у него возникают в процессе выполнения должностных обязанностей [3]. На платформе предполагается размещение и сведений о показателях деятельности сотрудника: его позиция во внутрикорпоративном рейтинге [3].

Для HR-службы с точки зрения функционального подхода предполагается содержательное наполнение следующего рода: отчеты по результатам онлайн-мониторинга кадровых мероприятий, автоматизированного анализа количественного и качественного состава кадров; инструменты и результаты оценки качества знаний и навыков сотрудников и кандидатов [3].

Содержательное наполнение кадровых платформ предполагает также размещение на них онлайн-школ [3].

– Коммуникативные возможности корпоративных платформ. Цифровые платформы должны, по мнению исследователей, обеспечивать возможности:

- 1) общаться с коллегами – посредством корпоративной электронной почты, внутренних социальных сетей, мессенджеров, чат-ботов [3];
- 2) проводить онлайн-совещания [3];
- 3) работать группой над одним документом [3];
- 4) формировать открытые сетевые партнерства, например, с компаниями и платформами по подбору персонала [3].

– Технологическая основа.

Ученые предлагают основываться на принципах технологии блокчейн, что подразумевает распределенную базу данных обо всех участниках, возможность взаимодействовать друг с другом, осуществлять централизованное программное управление сети [41]. Предусматривается интеграция облачных технологий [2], [5], подключение цифровых ресурсов к существующим облачным HR-платформам компаний [20]. В исследовании зарубежных ученых (2021 г.) отмечается, что внедрение облачных систем на платформе управления персоналом особенно ускорилось в бизнесе за последние три года [5].

Одним из технологических решений для HR-платформы называется Sincron HR Software. Когда интегрированное решение не считается лучшим вариантом, возможна автоматизация с помощью программного обеспечения приоритетных направлений: управление персоналом, расчет заработной платы, учет рабочего времени [14].

Ученые отмечают, что крупные гиганты мира программного обеспечения стали предлагать свои технологические разработки. Так, например, аналитический сервис Watson от IBM предлагает полезную HR-аналитику [20].

Для анализа данных исследователям представляется целесообразным использование искусственного интеллекта: с целью подбора кадров, оценки сотрудников, формирования индивидуальных траекторий профессионального развития [3]. В качестве такого примера приводится транснациональная компания Unilever, которая адаптировала цифровую платформу для найма новых сотрудников и использует с этой целью как искусственный интеллект, так и онлайн-игры, социальные сети [5].

Технологическая основа может расширяться за счет мобильных приложений [2]. Их использование исследователи связывают с контролем рабочего времени, информированием и рекомендациями в течение рабочего дня, приемом на работу и адаптацией, обучением (поставлять «по требованию» персонифицированный контент), управлением эффективностью деятельности, контролем уровня стресса, сотрудничеством и коучингом.

Ряд исследователей вообще считают, что именно мобильные приложения становятся основными платформами для HR из-за роста числа их пользователей [17].

– Специализация кадровых платформ. Говоря о специализации, ученые берут во внимание не только корпоративные, но и внешние для организации платформы. Так, выделяют:

- 1) HR-брендинговые платформы (например, icanchoose);
- 2) платформы для управления потоком кандидатов (например, Lever);
- 3) платформы для рекрутинга [14] и скрининга кандидатов;
- 4) платформы для постинга вакансий (включая программы стажировок) для выпускников и студентов (например, Debut);
- 5) платформы, обеспечивающие удаленный доступ с различных устройств (DW) [43];
- 6) платформы для РМ (Performance Management), дающие возможность построения карьерного плана для кандидата [43];
- 7) платформы опыта сотрудника [44];
- 8) платформы отслеживания вовлеченности и выслушивания сотрудников [44];
- 9) платформы профориентации [40];
- 10) платформы сопровождения индивидуальных программ повышения квалификации для персонала организаций [40];
- 11) платформы для внутренних коммуникаций (например, Zugata, Everwise, Landit, Lattice) [43];
- 12) платформы, ориентированные на студенческие исследования и разработки (база резюме, рейтинг студентов, их исследования для отбора на практику, проектный цифровой офис) [40].

– Классификация на внешние и внутренние платформы.

В этом отношении исследователи замечают, что внешние платформы зачастую являются более конкурентоспособными из-за использования сетевых эффектов и большей открытости инновациям [17].

– Создание универсальных кадровых платформ.

Такие платформы интегрируют решения, характерные для всех вертикалей HR в организации. Пример – Sincron HR software, которая объединяет ряд процессов: организационное управление, набор и адаптация, управление персоналом, хронометраж, расчет заработной платы, управление программами обучения или внутренняя связь и средства обучения, самообслуживание для сотрудников, кадровый анализ и отчеты [14].

В зарубежной научной литературе приводятся конкретные кейсы, демонстрирующие использование HR-платформ крупными компаниями и подтверждающие глобальные тренды. Так, примером реализации интегрированного

корпоративного проекта цифрового HR исследователи приводят опыт компании DuPont, которая объединяет все свои ресурсы HR и обучающих систем в один портал [2]. Обзор платформы Майкрософт Viva демонстрирует оснащение ее четырьмя основными модулями: Viva Connections, Viva Insights, Viva Learning и Viva Topics. Последняя, например, обозначена как организационная платформа знаний, которая помогает доставлять информацию пользователям, когда они в ней нуждаются, например, в связи с приемом на работу в компанию. Viva Topics использует искусственный интеллект для автоматического поиска и идентификации тем в организации. Пользователи могут выбрать тему, чтобы узнать о ней больше [45]. Ученые приводят также в пример IBM, которая закрыла традиционное управление обучением и заменила его цифровой платформой. На этой базе сотрудники могут легко получать знания, изучать опыт коллег, а также находить новую работу [5]. Еще одним примером называется французская компания Decathlon, которая в 2018 г. внедрила HR-платформу на базе SF SAPC. Отмечается, что компания сократила временные затраты на HR-процессы: время, которое сотрудники тратят на бумажную работу, уменьшилось на 50 %. Другими эффектами отмечаются снижение риска ошибок, полная прозрачность процессов для каждого сотрудника [17]. В научной литературе также рассматривается кейс российского медиахолдинга СТС Медиа, который, используя платформу DaOffice20, хранит лучшие проекты и аккумулирует опыт всех сотрудников; управляет такими HR-процессами, как внутренние коммуникации, корпоративная культура, развитие HR-бренда, система вознаграждения, мотивация и управление талантами [17].

3 Цифровые кадровые платформы

в государственном управлении

Характеристики кадровых платформ (при использовании самого термина «платформа») на государственной службе немногочисленны и чаще посвящены отдельным аспектам. Так, например, выделяют платформы как системы управления обучением (LMS), которые позволяют новым сотрудникам приобретать необходимые профессиональные навыки с помощью электронных ресурсов [4].

В обзоре результатов GovTech Index (2021 г.) приводятся единичные краткие примеры использования цифровых кадровых платформ на госслужбе разных стран. Так, упоминается мультимедийный инновационный центр Innovation в Южной Африке, который содержит сведения об инновационных практиках, предоставляемые государственным служащим для обучения. Пример Сомали демонстрирует использование облачных систем управления персоналом и системы расчета заработной платы.

Более системный пример показывает госуправление Великобритании. Одним из новшеств «Блестящей государственной службы» (Brilliant Civil Service) является продвижение с помощью кадрового плана, определяющего ключевые направления преобразований госслужбы. Главным направлением стало привлечение и удержание талантливых людей, выстраивание их карьерных стратегий, что должно быть обеспечено при помощи веб-сайта «Карьера» и правительственной платформы по подбору персонала. При этом акцент при подборе сотрудников сделан на переход к профилю успеха (Success Profiles), структура которого позволяет отказаться от использования системы оценки, основанной исключительно на компетентности [46].

В целом, делая выводы об уровне развития цифровых платформ в госсекторе, исследователи отмечают: «Цифровые правительственные платформы часто находятся на менее продвинутой стадии жизненного цикла по сравнению с частными цифровыми платформами; цифровые платформы, принадлежащие правительству или финансируемые им, реже используют IoT и аналитические системы» [47].

В России интенсивные процессы цифровизации в сфере государственного управления несомненно повлекут за собой существенные перемены и в HR-сфере. В перспективе они связаны с трансформацией государственных информационных систем в цифровые платформы. Специалисты отмечают, что условия для такой трансформации уже подготовлены многолетним опытом развития отдельных государственных информационных систем [48].

В частности, преобразования, вероятно, коснутся федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» (ЕИСУКС). На сегодняшний день, отталкиваясь от распространенного в российской практике определения цифровой платформы как системы, этот ресурс уже может быть квалифицирован в качестве кадровой платформы, и российские исследователи рассматривают возможности дальнейшего совершенствования ЕИСУКС. На основе анализа существующего опыта функционирования данной системы исследователи высказывают следующие критические замечания:

- дефицит клиентоцентричности системы: государственный служащий выступает скорее «лишь источником учетной информации» [49];
- недостаточное использование возможностей системы по планированию и аналитике кадровых процессов, подбору, адаптации, развитию персонала госструктур [50];
- технические сложности при использовании системы [50].

Исследователи предлагают направления и меры совершенствования, которые затрагивают организацию взаимодействия внутри ресурса, эффективную реализацию траекторий профессионального развития госслужащих, внедрение новых цифровых инструментов и в целом повышение клиентоцентричности платформы:

- создание интегрированной в личный профиль сотрудника системы профессионального развития государственного служащего [49];
- построение конструктора (набора) компетенций с личностно-профессиональными инвариантами и отраслевыми, специальными, должностными и пр. вариантами, упорядочение на этой основе предлагаемых образовательных программ [49];
- возможность изменения профиля личностных и профессиональных компетенций, способствующих (или нет) траектории карьерного и профессионального движения, фиксация отметок об уровнях профессионального мастерства, профессиональных достижений [49];
- реализация дистанционного обучения государственных служащих [49];
- наполнение востребованным и актуальным контентом для саморазвития гражданских служащих [51], [52];
- геймификация процесса профессионального развития [51];
- построение автоматизированного рейтинга образовательных организаций по параметру качества образовательного продукта [49];
- организация межведомственного взаимодействия при реализации иных мероприятий профессионального развития [51];
- формирование экспертного сообщества для передачи знаний и экспертизы программ дополнительного профессионального образования внутри информационной системы [51];
- поэтапное улучшение сервиса на основе оценок и ожиданий пользователей [52];
- упрощение технических процедур вплоть до интуитивного понимания [52].

Российская практика использования цифровых кадровых платформ на государственной гражданской службе демонстрирует, в частности, развитие ресурсов на базе ЕИСУКС в регионах. Так, создана государственная информационная система Удмуртской Республики «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Удмуртской Республики» (ЕИСУКС ГГС УР) [53]. В 2018 г. началось создание подобной единой региональной системы кадрового учета в Ханты-Мансийском автономном округе [54]. Постановлением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа от 8 февраля 2019 года № 25-п «О государственной информационной системе управления кадрами Ханты-Мансийского автономного округа — Югры» цифровизация внедрена в процедуру оценки эффективности деятельности государственных служащих [55].

Помимо ЕИСУКС, в российской практике можно отметить еще ряд платформ, которые имеют кадровый характер. Так, в рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление» создана платформа «Работа в России», облегчающая для граждан поиск вакансий, получение государственных услуг в области содействия занятости, для работодателей – подбор персонала.

Региональный сегмент единой цифровой платформы, согласно правилам функционирования, включает две подсистемы, которые обеспечивают возможность для сотрудников органа службы занятости размещать информацию и получать доступ к другим сведениям, проводить оценку информации, а также предусматривают сбор, хранение, обработку и предоставление информации, направленной на повышение мобильности граждан [56].

Еще одним цифровым ресурсом подобного рода можно назвать новое мобильное приложение «Работа в ЕАЭС». По мнению Председателя Правительства РФ

М. Мишустина, «приложение призвано стать современной платформой для общего рынка труда». [57]

Со схожими задачами инициируется создание кадровых платформ как на федеральном (в отраслевом разрезе), так и на региональном уровне РФ. Так, в 2022 году Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ сообщило о создании цифровой платформы по трудоустройству строителей. Функции платформы предусматривают анализ данных, подготовку и реализацию кадровых мероприятий. По словам замминистра, кадровая цифровая платформа обеспечивает «беспшовную» связь между строительными компаниями и представителями строительных профессий. Следует отметить интеграцию цифровой платформы Минстроя с цифровой платформой Минтруда [58]. В перспективе планируется создание на платформе Минстроя маркетплейса образовательных программ для обучения соискателей необходимым навыкам, требуемым для строительных профессий [59].

В Ханты-Мансийском автономном округе представлен проект цифровой кадровой платформы, основанной на математической модели по прогнозу перспективной кадровой потребности региона. Это должно позволить «увеличить долю трудоустроенных выпускников с 62,4 % до 70 % к 2030 году, а также подготовить специалистов не менее чем по пяти новым образовательным программам к 2024 году» [60]. Платформа предусматривает взаимодействие органов власти, промышленных партнеров, образовательных организаций.

Приведенный анализ позволяет сделать выводы об основных направлениях, технологиях и инструментах цифровизации HR-процессов, в том числе в публичном управлении:

- Тренд на цифровизацию всех кадровых процессов, которая приводит к ключевому преобразованию отношений между сотрудником и организацией, признается актуальным для современного публичного управления. Однако применительно к госсектору пока можно констатировать дефицит использования цифровых технологий.
- Соответственно HR в публичном управлении пока не получает в полной мере тех результатов цифровизации, которые позволяли бы иметь более глубокую аналитику и прогнозирование, объективное планирование, своевременное и эффективное принятие решений, снижение затрат, повышение мотивации госслужащих и в целом – подготовленность к непрерывным изменениям.
- Современным направлением цифровизации выступает создание кадровых платформ. Существенными смысловыми признаками платформ являются понимание платформы как бизнес-модели, которая создает новую ценность – общее видение, новые правила взаимодействия на основе прямого сотрудничества, порождает инновации и сложные аналитические продукты, обеспечивает пользу для всех участников и возможности взаимодействия в любое время в любом месте.

Применительно к кадровой платформе эти признаки могут служить основой для формулирования концептуального определения с акцентом на HR. Возможная дефиниция: цифровая кадровая платформа – это бизнес-модель, которая создает общее видение целей, ценностей и правил привлечения и развития человеческих ресурсов со стороны всех заинтересованных акторов на основе прямого и выгодного для всех сотрудничества в цифровой инновационной среде.

В контексте российской практики операционного (технологического) определения платформ дефиниция кадровой платформы может быть следующего рода: цифровая кадровая платформа – это система сетевого взаимодействия участников HR-процессов, реализуемая посредством информационных технологий, которые используются для анализа, передачи, хранения данных в целях взаимодействия.

- При проектировании и развитии цифровых кадровых платформ на госслужбе в полной мере как на универсальные можно опираться на функции (целеполагание и

контроль, формирование команд, коммуницирование) и принципы (ориентация на пользователя – клиентоцентричность, открытость к обновлению, функциональность, расширяемость, удобство в использовании, безопасность), разработанные в научной литературе.

– При планировании содержания более продуктивен функциональный подход, предусматривающий с позиций клиентоцентричности, что сотрудник может в полной мере видеть свою роль в организации и получать все сервисы, которые с этим связаны, причем в индивидуализированном формате. Возможные сервисы – предоставление разносторонней информации и рекомендаций, доступ к обучающему контенту, конструкторы документов различного рода, обратная связь, общение с коллегами и групповая работа, конструкторы индивидуальных траекторий профессионального развития.

Содержательное наполнение для HR-служб предполагает аналитические продукты и инструменты оценки, банк лучших практик.

– Планируя коммуникативные возможности кадровых платформ, целесообразно учесть следующие инструменты: корпоративная электронная почта, внутренние социальные сети, мессенджеры, чат-боты.

– Технологической основой цифровых платформ выступают блокчейн, облачные технологии, искусственный интеллект, мобильные приложения.

– Для целей управления кадровыми процессами на госслужбе, вероятно, более продуктивно создание универсальных – объединяющих все процессы, а не специализированных платформ. В этом случае возможно подразделение платформы на модули.

– В плане развития Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ как современной кадровой платформы целесообразно внедрить принцип клиентоцентричности при планировании как содержания, так и технических характеристик системы. Это подразумевает осуществление поэтапных улучшений на основе оценок и ожиданий пользователей по технологии дизайн-мышления.

В личном профиле сотрудника должны быть отражены все сервисы, полезные для него в выполнении должностных функций и профессиональном развитии.

Кадровые службы должны иметь также все сервисы, оптимизирующие за счет автоматизированной аналитики и цифровых инструментов (моделирования, видео-конференц-связи, геймификации и проч.) принятие решений в аспекте планирования; найма и учета; оценки, мотивации и развития сотрудников; межведомственного и внешнего взаимодействия.

– Кадровые платформы, инициированные органами публичного управления для удовлетворения кадровых потребностей территорий и отраслей, демонстрируют, помимо цифровизации основных процессов и взаимодействий, использование таких современных инструментов и технологий, как маркетплейсы образовательных программ, математическое прогнозирование.

– Цифровая бизнес-модель кадровых процессов может включать элементы (кадровые процессы), компоненты (технологии и инструменты цифровизации процесса), критерии и инструменты оценки эффективности. С позиций клиентоцентричности для госслужащего, например, это подразумевает видение всех кадровых процессов, в которых он задействован, инструменты его цифрового участия, а также оценку эффективности использования этих инструментов для повышения результативности профессиональной деятельности госслужащего.

Приведенные выше выводы, с одной стороны, демонстрируют технологии и инструменты, которые могут быть продуктивными в создании цифровых HR-платформ, с другой стороны, позволяют составить представление о дефицитах научной проработки темы. Так в первую очередь обращает на себя внимание отсутствие определения именно

кадровой платформы, а также концептуальных параметров ее описания. В этой связи нами предложены и сформулированы приведенные выше:

- определения цифровой кадровой платформы в концептуальном и операционном смысле;
- такие систематизирующие параметры, как функции, принципы проектирования и функционирования, содержательное наполнение, коммуникативные возможности, технологическая основа, специализация.

Заключение

Современной характеристикой кадровых процессов выступает их цифровизация. В мировой литературе последних 5 лет (2018-2023 гг.) красной нитью проходит мысль о том, что цифровизация практически полностью изменила управление человеческими ресурсами и представляет собой глобальный тренд. Исследователи используют понятия «digital HR», «цифровой HR», «цифровая трансформация HR», «digital HR-менеджмент» (DHRM). Развитие этого тренда связывается с технической возможностью принятия управленческих решений и доступа к их результатам в режиме реального времени. Потребность именно в таком представлении событий мотивируется молниеносной скоростью изменений, свойственной цифровому миру.

Под цифровой трансформацией HR исследователи понимают процессы оцифровки персонала и процессов управления персоналом для повышения их эффективности. Рабочие процедуры управления персоналом оптимизируются с помощью программного обеспечения, приложений и Интернета. Передовая практика демонстрирует уже использование искусственного интеллекта. Ключевыми механизмами называют также роботизацию, использование методов машинного обучения.

HR в публичном управлении пока не получает в полной мере тех результатов цифровизации, которые позволяли бы иметь более глубокую аналитику и прогнозирование, объективное планирование, своевременное и эффективное принятие решений, снижение затрат, повышение мотивации госслужащих и, в целом, – подготовленность к непрерывным изменениям.

Современным направлением цифровизации выступает создание кадровых платформ. Существенными смысловыми признаками платформ являются понимание платформы как бизнес-модели, которая создает новую ценность – общее видение, новые правила взаимодействия на основе прямого сотрудничества, порождает инновации и сложные аналитические продукты, обеспечивает пользу для всех участников и возможности взаимодействия в любое время в любом месте.

Применительно к кадровой платформе эти признаки могут служить основой для формулирования концептуального определения с акцентом на HR. Возможная дефиниция: цифровая кадровая платформа – это бизнес-модель, которая создает общее видение целей, ценностей и правил привлечения и развития человеческих ресурсов со стороны всех заинтересованных акторов на основе прямого и выгодного для всех сотрудничества в цифровой инновационной среде.

В контексте российской практики операционного (технологического) определения платформ дефиниция кадровой платформы может быть следующего рода: цифровая кадровая платформа – это система сетевого взаимодействия участников HR-процессов, реализуемая посредством информационных технологий, которые используются для анализа, передачи, хранения данных в целях взаимодействия.

Содержательное наполнение для HR-служб предполагает аналитические продукты и инструменты оценки, банк лучших практик.

- Планируя коммуникативные возможности кадровых платформ, целесообразно учесть следующие инструменты: корпоративная электронная почта, внутренние социальные сети, мессенджеры, чат-боты.
- Для целей управления кадровыми процессами на госслужбе, вероятно, более продуктивно создание универсальных – объединяющих все процессы, а не специализированных платформ. В этом случае возможно подразделение платформы на модули.
- В плане развития Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ как современной кадровой платформы целесообразно внедрить принцип клиентоцентричности при планировании как содержания, так и технических характеристик системы. Это

подразумевает осуществление поэтапных улучшений на основе оценок и ожиданий пользователей по технологии дизайн-мышления.

В личном профиле сотрудника должны быть отражены все сервисы, полезные для него в выполнении должностных функций и профессиональном развитии.

Кадровые службы должны иметь также все сервисы, оптимизирующие за счет автоматизированной аналитики и цифровых инструментов (моделирования, видео-конференц-связи, геймификации и проч.) принятие решений в аспекте планирования; найма и учета; оценки, мотивации и развития сотрудников; межведомственного и внешнего взаимодействия.

- Кадровые платформы, инициированные органами публичного управления для удовлетворения кадровых потребностей территорий и отраслей, демонстрируют, помимо цифровизации основных процессов и взаимодействий, использование таких современных инструментов и технологий, как маркетплейсы образовательных программ, математическое прогнозирование.

- Цифровая бизнес-модель кадровых процессов может включать элементы (кадровые процессы), компоненты (технологии и инструменты цифровизации процесса), критерии и инструменты оценки эффективности. С позиций клиентоцентричности, для госслужащего, например, это подразумевает видение всех кадровых процессов, в которых он задействован, инструменты его цифрового участия, а также оценку эффективности использования этих инструментов для повышения результативности профессиональной деятельности госслужащего.

Анализ практик цифровизации кадровых процессов органов публичной власти выявил следующую ситуацию:

- ОПВ проявляют интерес к цифровизации кадровых процессов, но данные процессы осуществляются преимущественно локально, с использованием ранее созданных информационных ресурсов/систем.

- Среди кадровых процедур, которые автоматизируются в первую очередь можно выделить: кадровый учет, организация обучения, прием документов и тестирование кандидатов на замещение должностей госслужбы, кадровый резерв, обучение, наградная деятельность, формирование статистики и отчетности.

- Большая часть практик демонстрирует специализированный функциональный подход – решение определенных задач в отрасли, в рамках кадрового процесса.

- В меньшей степени ОПВ демонстрируют готовность расширять систему взаимодействия с внешними информационными системами и платформами.

- Прослеживается ориентация в цифровых решениях на клиентоцентричный подход: создание удобных кадровых сервисов для служащих (внутренний клиент).

- Разрабатываемые ИС и сервисы имеют потенциал и возможности для интеграции с внешними ИС.

- Несмотря на наличие готовых цифровых решений от отечественных разработчиков, ОПВ остаются закрытыми внешнему рынку российского ПО.

Таким образом, ключевым вызовом, способствующим цифровизации кадровых процессов можно считать постепенное внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность ОПВ.

Существенным стимулом является желание оптимизировать кадровые процессы и избавиться от бумажной волокиты.

Формируются предпосылки для появления сетей взаимосвязи между различными ИС и ресурсами, развития экосистемного мышления.

Значительный сдвиг в формировании цифровых кадровых платформ может быть связан с расширением эксперимента в рамках проекта ГЕОП и внедрения АРМ ГС.

Вместе в тем крайне отрывисто и несистемно представлена информация о возможностях и результатах проводимых Минцифры России экспериментов. В силу того что ФГИС «ЕИСУКС» на сегодняшний момент не обладает характеристиками

клиентоцентричной кадровой платформы, ОПВ вынуждены искать самостоятельные решения.

Но главным ограничением в цифровизации кадровых процессов является уровень зрелости этих процессов в ОПВ. Появление платформенных решений – своеобразный индикатор процессов HR-трансформации ОПВ.

Благодарности

Материал подготовлен в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС на 2023 год.

Список источников

1. Lumi A. The impact of digitalisation on human resources development // Prizren social science journal. – 2020. – Vol. 4, issue 3. – P. 39-46.
2. Логинова Е.В. Трансформация управления человеческими ресурсами в современных условиях: цифровой HR как новый способ кадровых решений // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление: Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений. – М., 2019. – С. 167-170.
3. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Организация цифрового управления персоналом // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2020. – Т. 17. – № 1. – С. 87-92.
4. Adekunle Amodu Akeem. Digital HR, Public Service and Sustainable Governance // IOSR Journal Of Humanities And Social Science. – 2018. – Vol. 23, Issue 12, Ver. 3. – P. 61-65.
5. Varadaraj A., Al Wadi Belal Mahmoud. A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance // International Journal of Management Science and Business Administration. – 2021. – Vol.7, Issue 5. – P. 43-51. DOI: 0.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004. – URL: <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004>.
6. Abdeldayem M.M., Aldulaimi S.H. Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: in aspirations for public sector Bahrain // International journal of scientific & technology research. – 2020. – Vol. 9, issue 1. – P.3871-3867.
7. Мохамд А.А. Управление персоналом в цифровой экономике // Креативная экономика. – 2020. – Том 14. – № 5. – С. 697-708. DOI: 10.18334/ce.14.5.110179.
8. Кауфман Н.Ю. HR технологии на рынке кадровых услуг: диджитализация рекрутинга // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции. – Москва, 2022. – С. 158-161.
9. Тимохина О.А., Мирончук Е.А. Актуальные тренды HR-менеджмента в условиях глобальной цифровизации и нивелирования последствий пандемии COVID-19 // Цифровизация процессов управления: стартовые условия и приоритеты: Сборник материалов Международной научно-практической конференции. – Курск, 2022. – С. 325-330.
10. Романова Е.А., Процино Е.Д. Стратегия цифровой трансформации направления «Управление персоналом» // Проблемы управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации: Сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции. – Екатеринбург, 2022. – С. 122-125.
11. Соловьева М.В., Белоус И.Е., Филиппова К.Д. Управление человеческими ресурсами с использованием HR-технологий в условиях цифровизации экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12. – № 2. – С. 194-205.
12. Eksili Nisa. Human Resources Management: Challenges in the Digital Society. – 2022. DOI: 10.4018/978-1-7998-9715-6.ch013. – URL: <https://www.igi-global.com/chapter/human-resources-management/306352>.
13. Биглова А.А. HR-digital: цифровые технологии в управлении персоналом // Экономические исследования и разработки. – 2021. – № 11. – С. 67-72.
14. Stegăroiu Carina-Elena. Digitalization of processes in HR for and against // Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. – 2020. Issue 4. – P. 116-121.
15. Хайрулина Л.Р. Стратегия цифровой трансформации кадрового менеджмента // Актуальные вопросы развития экономики: Материалы международной научно-

практической конференции к 100-летию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. – М., 2018. – С. 110-114.

16. Сюй Ц., Сюй С. Современные тренды и технологии в управлении персоналом // Цифровая экономика, умные инновации и технологии: Сборник трудов Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с зарубежным участием. – Санкт-Петербург, 2021. – С. 580-583.

17. Meshcharakova E. V., Tawbe M. Features of personnel management in the environment of digital technologies // Труды БГТУ. – 2022. – Серия 5. – № 2. – С. 107-115.

18. Колесникова Ю.А., Сафарли М.С. Цифровизация HR процессов: анализ и систематизация опыта использования инструментов // Modern science. – 2021. – № 1-2. – С. 57-65.

19. Крутикова Н.Ф., Куимова В.А., Петрова Л.Н. Цифровизация HR-процессов // Молодежь и наука. – 2021. – № 1.

20. Sripathi Kalvakolanu, Madhavaiah Chendragiri. A new wave of digitalizing HR: HR analytics // International Research Journal of Human Resources and Social Sciences. – 2018. – Vol. 5, Issue 04. – P. 103-112.

21. Власова Н.Ю. Цифровизация кадровой работы на государственной гражданской службе // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. – Москва, 2021. – С. 68-76.

22. Жилиев В.В. Перспективы внедрения цифровых технологий в служебную деятельность кадровых подразделений учреждений и органов уголовно-исполнительной системы // Молодой ученый. – 2021. – № 6 (348). – С. 197-200.

23. Панферов В.Н. Лучшие практики цифровизации кадровых процессов в органах местного самоуправления // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия: Материалы Международной научно-практической конференции. – Екатеринбург, – 2022. – С. 73-76.

24. Buonocore F., Agrifoglio R., de Gennaro D. The role of digital competencies and creativity for job crafting in public administration // Digital Transformation and Human Behavior Innovation for People and Organisations. – Springer Nature Switzerland AG, 2021. – P. 87-97.

25. Tapiwa, G.G., Pedzisai, P., Bernard, N., Mervis, C. Digitalisation of human resources systems and process necessary for public sector transformation in Zimbabwe // Transformational Human Resources Management in Zimbabwe. Chiware, M., Nkala, B., Chirisa, I. (eds). – Springer, Singapore, 2022. – URL: https://doi.org/10.1007/978-981-19-4629-5_5.

26. Dener, Cem, Hubert Nii-Aponsah, Love E. Ghunney, and Kimberly D. Johns. 2021. GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation. International Development in Focus. – Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-1765-6.

27. Развитие единой автоматизированной информационной системы управления кадрами Правительства Москвы. – URL: <https://eawards.1c.ru/projects/razvitie-edinoy-avtomatizirovannoy-informacionnoy-sistemy-upravleniya-kadrami-pravitelstva-moskvy-136270>.

28. Halid H., Halim S.N.A., Ravesangar K. Human Resource Management Practices in the Digital Era. In: Machado, C. (eds) Technological Challenges. Management and Industrial Engineering. – Springer, Cham, 2022. – URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-98040-5_5.

29. MAI Digital Personnel Platform representatives told how students learn to design their future <https://en.mai.ru/media/news/detail.php?ID=172360&referer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F>

30. Погорелова К.В. Цифровая платформа как фактор перехода к цифровой экономике // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2020. – № 1. – С. 254-259.

31. Степанова И.С., Воротников А.М. Новые возможности для гражданского общества, представляемые цифровыми платформами, на примере цифровой платформы

«Арктика 2035» // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. – 2020. – № 1 (1). – С. 51-57.

32. Исследование цифровых экосистем в России: эволюция, типология, подходы к регулированию. Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара. – URL: <https://ict.moscow/research/tsifrovye-ekosistemy-v-rossii-evoliutsiia-tipologii-podkhody-k-regulirovaniu/>

33. Баранов Н.А. Открытость vs безопасность: приоритеты для государства и гражданского общества в условиях цифровизации // Управленческое консультирование. – 2019. – № 10 (130). – С. 28-36.

34. Федорова Т.А. Цифровые бизнес-модели: цифровые платформы, разновидности и функции // Znanstvena Misel. – 2019. – № 8-2 (33). – С. 28-33.

35. Стырин Е.М., Дмитриева Н.Е., Синятулина Л.Х. Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 4. – С. 31-60.

36. Моazed А., Джонсон Н. Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

37. Паркер Джеффри, ван Альстин Маршалл, Чаудари Санджит. Революция платформ: как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

38. Петровская Н.Е. Цифровые платформы как доминантный вектор развития глобального рынка труда // Управление. – 2021. – Т. 9. – № 2. – С. 103-113.

39. Концепция государственного регулирования цифровых платформ и экосистем // Официальный сайт Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya_gos_regulirovaniya_cifrovoy_platform_i_ekosistem/#:~:text=Концепция%20государственного%20регулирования%20цифровых%20платформ%20и%20экосистем.

40. Подвербных О. Е., Соколова Е. Л., Малюгина А. Н., Самохвалова С. М. Виды и содержание цифровых платформенных решений в развитии взаимодействия университета и предприятий ракетно-космической отрасли // Решетневские чтения: Материалы XXV Международной научно-практической конференции, посвященной памяти генерального конструктора ракетно-космических систем академика М.Ф. Решетнева. В 2-х частях. Ч. 2. – Красноярск, 2021. – С. 577-578.

41. Чхутиашвили Л.В. Создание инновационной инфраструктуры цифровой экономики // Возможные сценарии будущего России и мира: междисциплинарный дискурс: Сб. научных трудов участников XI Международной Кондратьевской конференции. – 2020. – С. 476-477.

42. Yadav Aradhna, Alexander Jacob and Shenoy Veena. The existentialism of digitalization era in Human Resources // Mukht Shabd Journal. – 2020. – Vol. IX, Issue IV. – P. 3580-3587.

43. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Проблемы и тенденции использования цифровых технологий в управлении персоналом // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: Материалы 1-й Международной научно-практической конференции. – 2017. – Выпуск 3. – С. 264-271.

44. Технологии HR2020: Прорыв в будущее. – URL: <https://np0cmoma.livejournal.com/43815.html>.

45. Salvadorinho Juliana, Teixeira Leonor. Happy and Engaged Workforce in Industry 4.0: A New Concept of Digital Tool for HR Based on Theoretical and Practical Trends // Sustainability. – 2023. – 15(3). – DOI: 10.3390/su15032781. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2781>.

46. Success Profiles.Gov.UK – URL: <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>

47. Gansen K.V., Valayer C., Allesie D. Digital Platform for public services. – Final Report. – 2018. – URL: <https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/document/2018-10/330043300REPJRCDigitalPlatformsBM-D2.5FinalReportv051018.pdf>
48. Как цифровые платформы трансформируют госуправление //Tadviser. Государство. Бизнес. Технологии. 2019/11/29. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Как_цифровые_платформы_трансформируют_госуправление.
49. Лаврова Т.Б. Кадровое обеспечение государственной службы: вопросы цифровой трансформации // Карельский научный журнал. – 2020. – Т. 9. – № 4 (33). – С. 85-88.
50. Мартынова С.Э., Морозов М.Ю. «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ» в контексте глобального тренда цифровизации кадровых процессов // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2022. – № 11. – С. 118-127.
51. Смолко С.А. Совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих: текущее состояние и перспективы // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2022. – № 1 (57). – С. 8-12.
52. Мартынова С.Э., Морозов М.Ю. «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ» как клиентоцентричный сервис // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2022. – № 11. – С. 128-139.
53. Кручинская М.В. Профессиональное развитие государственных гражданских и муниципальных служащих как критерий эффективности деятельности (на примере Удмуртской Республики) // Проблемы и тенденции развития социокультурного пространства России: история и современность: Материалы VIII международной научно-практической конференции. – Брянск, 2021. – С. 150-155.
54. Брагина Е.М. Опыт и перспективы развития кадровых технологий формирования персонала в системе региональной государственной гражданской службы в условиях цифровизации (на примере Ханты-Мансийского автономного округа – Югры) // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 9. – С. 41-46.
55. Зеленцова С.Ю., Хадасевич Н.Р. Анализ информационно-методического обеспечения оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих в субъектах РФ // Регион: системы, экономика, управление. – 2021. – № 2 (53). – С. 158-163.
56. Постановление Правительства РФ от 13.05.2022 № 867 «О единой цифровой платформе в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России».
57. Михаил Мишустин принял участие в работе международного цифрового форума «Digital Almaty 2023» // Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – URL: <http://government.ru/news/47680>.
58. Кадровый центр Минстроя РФ (цифровая платформа). – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт:Кадровый_центр_Минстроя_РФ%28цифровая_платформа%29.
59. Цифровая платформа Кадрового центра Минстроя России набирает обороты. – URL: <https://pravdaosro.ru/news/cifrovaya-platforma-kadrovogo-centra>.
60. В Югре появится цифровая кадровая платформа // Инвестиционный портал Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. – URL: <https://investugra.ru/media/news/12609/>

**В СЕРИИ ПРЕПРИНТОВ
РАНХиГС РАССМАТРИВАЮТСЯ
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ
И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
К СОЗДАНИЮ, АКТИВНОМУ
ИСПОЛЬЗОВАНИЮ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ИННОВАЦИЙ В РАЗЛИЧНЫХ
СФЕРАХ ЭКОНОМИКИ
КАК КЛЮЧЕВОГО УСЛОВИЯ
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ