

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).76-85

Специальность ВАК 5.2.6

УДК 338.1:004.8:331.108.2


JEL J01, J24, M12, M50, O15, O30



© Кауфман Н.Ю., Евсеенко Е.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

УПРАВЛЕНИЕ HR-РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Н.Ю. Кауфман , Сургутский государственный университет, Сургут, РоссияЕ.А. Евсеенко , Сургутский государственный университет, Сургут, Россия

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме управления рисками в сфере управления человеческими ресурсами (HR), возникающими в условиях цифровой трансформации организаций. Цель исследования – комплексный анализ выявленных рисков и разработка рекомендаций по формированию сбалансированной системы управления ими для обеспечения устойчивого развития компании. В работе последовательно решены следующие задачи: систематизированы теоретические подходы к понятию «HR-риски» и уточнена их классификация в контексте цифровизации; выявлены и проанализированы ключевые группы рисков (технические, организационно-кадровые, правовые и этические, экономические); исследована эволюция HR-функций и ее влияние на профиль возникающих угроз; рассмотрены практические подходы к минимизации рисков при внедрении конкретных цифровых решений (ATS, LMS, КЭДО, HR-аналитика); обоснованы принципы построения эффективной системы риск-менеджмента. Методологическую основу составил комплекс теоретических методов (системный и сравнительный анализ литературы, синтез) и эмпирических методов (анализ данных масштабного опроса HR-специалистов, проведенного компанией «1С-Битрикс» в 2024 г., с использованием описательной статистики). Основные результаты исследования демонстрируют, что цифровая трансформация не только повышает эффективность HR-процессов, но и мультиплицирует традиционные риски, порождая новые. Выявлено, что характер рисков зависит от масштаба бизнеса: для крупных компаний критичны риски интеграции и кибербезопасности, для малого и среднего бизнеса – финансовые риски и дефицит цифровых компетенций. Детальный анализ цифровых инструментов (от рекрутинга до КЭДО) подтвердил дихотомию «эффективность – уязвимость», выявив риски дегуманизации, алгоритмической дискриминации и утечки данных. Практическая значимость работы заключается в обосновании условий минимизации рисков: поэтапное внедрение технологий, приоритет человеческого фактора, регулярный комплаенс и гибридный подход (сочетание автоматизации и человеческого участия). Перспективы исследования связаны с дальнейшей разработкой адаптивных методик управления HR-рисками в условиях стремительного развития искусственного интеллекта и гибких форматов занятости.


Ключевые слова: кадровый электронный документооборот, кибербезопасность, управление персоналом, цифровая трансформация, цифровые компетенции, человекоцентричность, этические риски, HR-риски

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

Для цитирования: Кауфман Н.Ю., Евсеенко Е.А. Управление HR-рисками в условиях цифровой трансформации организаций // BENEFICIUM. 2026. № 2(59). С. 76-85. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).76-85

ORIGINAL PAPER

HR RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

N.Yu. Kaufman , Surgut State University, Surgut, RussiaE.A. Evseenko , Surgut State University, Surgut, Russia

Abstract. The article is devoted to the urgent problem of risk management in the field of human resources management (HR) arising in the context of digital transformation of organizations. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the identified risks and the development of recommendations for the formation of a balanced system of their management to ensure the sustainable development of the company. The following tasks were consistently solved in the work: theoretical approaches to the concept of "HR risks" were systematized and their classification in the context of digitalization was clarified; key risk groups technical, organizational and personnel, legal and ethical, economic) were identified and analyzed; the evolution of HR functions and its impact on the profile of emerging threats were investigated; practical approaches to risk minimization in

the implementation of specific digital solutions (ATS, LMS, EDM, HR analytics) were considered; principles of building an effective risk management system are justified. The methodological basis was a complex of theoretical methods (systematic and comparative analysis of literature, synthesis) and empirical methods (analysis of data from a large-scale survey of HR specialists conducted by 1C-Bitrix in 2024 using descriptive statistics). The main results of the study demonstrate that digital transformation not only increases the efficiency of HR processes, but also multiplies traditional risks and generates new ones. It was revealed that the nature of the risks depends on the scale of the business: for large companies, the risks of integration and cybersecurity are critical, for small and medium-sized businesses - financial risks and a shortage of digital competencies. A detailed analysis of digital tools (from recruiting to FEC) confirmed the dichotomy "efficiency - vulnerability," identifying the risks of dehumanization, algorithmic discrimination and data leakage. The practical importance of the work lies in justifying the conditions for minimizing risks: the phased introduction of technologies, the priority of the human factor, regular compliance and a hybrid approach (a combination of automation and human participation). The research prospects are associated with the further development of adaptive methods for managing HR risks in the context of the rapid development of artificial intelligence and flexible employment formats.

Keywords: personnel electronic document management, cybersecurity, personnel management, digital transformation, digital competencies, human centrality, ethical risks, HR risks

Funding: the research had no sponsorship (own resources).

For citation: Kaufman N.Yu., Evseenko E.A. HR Risk Management in the Context of Digital Transformation of Organizations // BENEFICIUM. 2026. Vol. 2(59). Pp. 76-85. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.2(59).76-85

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется масштабной цифровой трансформацией бизнес-процессов, которая закономерно затрагивает и сферу управления человеческими ресурсами. Внедрение цифровых технологий и автоматизированных систем становится не просто инструментом оптимизации, а необходимым условием для поддержания операционной эффективности и конкурентоспособности организаций. Автоматизация рекрутинга, обучения, документооборота и оценки персонала позволяет значительно сократить издержки, ускорить принятие решений и высвободить ресурсы для решения стратегических задач.

Однако, как показывает практика, цифровая трансформация HR сопряжена не только с очевидными преимуществами, но и с целым комплексом новых угроз. Внедрение технологий неизбежно порождает специфические риски – от уязвимости персональных данных и юридических коллизий до сопротивления персонала и потенциальной дегуманизации кадровых процессов. В этих условиях успешность цифровой трансформации определяется уже не столько самим фактом внедрения инноваций, сколько способностью организации идентифицировать, оценить и эффективно минимизировать сопутствующие риски.

Актуальность данного исследования обусловлена нарастающим противоречием между стремительным проникновением цифровых инструментов во все сферы HR-менеджмента и недостаточной проработанностью методических подходов к управлению возникающими при этом рисками. Особую остроту этой проблеме придает динамичная трансформация рынка труда, усиление конкуренции за человеческий капитал и сокращение «срока жизни» профессиональных компетенций до 3-5 лет, что требует от компаний не только непрерывного развития

персонала, но и построения защищенных, надежных и этичных систем управления им.

Целью данной работы является комплексный анализ рисков, возникающих в процессе цифровой трансформации HR-функций, и разработка рекомендаций по формированию эффективной системы управления ими для обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности организации.

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические подходы к понятию «HR-риски» и уточнить их классификацию в контексте цифровой трансформации управления персоналом.

2. Выявить и проанализировать ключевые группы рисков (технологические, организационно-кадровые, правовые и этические), сопровождающих внедрение цифровых инструментов в HR-процессы.

3. На основе анализа эволюции HR-функций показать, как изменение роли управления персоналом влияет на профиль возникающих рисков.

4. Исследовать практические подходы к минимизации выявленных рисков на примере внедрения конкретных цифровых решений.

5. Обосновать условия и принципы построения сбалансированной системы управления HR-рисками, обеспечивающей гармоничное сочетание технологической эффективности и человекоцентричности.

В современной научной литературе цифровая трансформация управления персоналом рассматривается как многогранный и неоднозначный процесс, при этом исследователи сходятся во мнении, что ее драйверами выступают макроэкономические факторы и государственная политика. Так, в работах, посвященных развитию цифровой экономики в России, подчеркивается необходимость продуманной стратегии цифровизации с учетом территориальной специфики

страны [1]. Отмечается, что неизбежным следствием этих процессов становится интеллектуализация труда, ведущая к исчезновению рутинных профессий и появлению принципиально новых специальностей [2].

Значительное внимание в литературе уделяется понятийному аппарату. Ряд авторов, в частности А.А. Акимов и А.И. Тихонов, настаивают на разграничении понятий «автоматизация», «цифровизация» и «цифровая трансформация». Если автоматизация лишь переводит существующие процессы в электронную форму, то цифровая трансформация предполагает их коренную перестройку под воздействием технологий [3]. В контексте HR это означает не просто внедрение программ, а фундаментальное переосмысление практик работы с персоналом [4], эволюцию концепции управления – от отношения к сотрудникам как к «ресурсам» к управлению «человеческим капиталом» [5].

Многие авторы фокусируются на позитивном потенциале цифровизации. Цифровую трансформацию HR определяют как интеграцию технологий для персонализации процессов сферы управления персоналом и повышения конкурентоспособности организации [6]. Исследователи видят в ней инструмент сквозного контроля и стратегического управления всем жизненным циклом сотрудника с единой платформы [7]. Отмечается активное проникновение «цифры» во все сферы – от рекрутинга до карьерного сопровождения [8], что, в свою очередь, требует от персонала постоянного развития новых компетенций [9].

Однако в научном дискурсе все отчетливее звучит и другая, менее оптимистичная нота, т.к. ряд исследований фиксирует системные проблемы, сопровождающие цифровую трансформацию. В частности, указывается, что в условиях импортозамещения и ухода западных вендоров российские компании вынуждены использовать и комбинировать различные отечественные программные продукты, а отсутствие универсальной платформы парадоксальным образом увеличивает нагрузку на HR-специалистов вместо того, чтобы снизить ее [10].

Еще одно направление исследований посвящено «человеческому фактору» в цифровую эпоху. Исследователи констатируют, что любые технологические перемены неизбежно сталкиваются с сопротивлением персонала, которое может проявляться как на организационном, так и на психологическом уровне, формируя недоверие к новым инструментам [11]. А.Ю. Гринев акцентирует внимание на стрессе, который вызывает у сотрудников переход на цифровые платформы, и подчеркивает необходимость комплексного подхода, учитывающего не только технологические, но и психологические аспекты для успешной адаптации персонала [12].

Обращение к проблематике рисков в сфере

управления персоналом требует уточнения понятийного аппарата применительно к условиям цифровой трансформации. В классическом понимании кадровые риски традиционно рассматривались как вероятность наступления неблагоприятных событий, связанных с действиями или бездействием персонала, которые могут привести к экономическим потерям или снижению эффективности деятельности организации [13]. Однако цифровая трансформация существенно расширяет и видоизменяет природу этих рисков.

Современные исследователи сходятся во мнении, что в условиях цифровизации происходит не просто появление новых рисков, но и мультипликация (умножение) существующих. Как справедливо отмечается в ряде работ, активный переход предприятий на цифровые концепции организации производства приводит к тому, что «в известной степени мультиплицируются существующие и появляются новые риски в сфере управления человеческими ресурсами» [14]. Это позволяет говорить о формировании особой категории – цифровых HR-рисков, под которыми следует понимать совокупность угроз, возникающих или усиливающихся в процессе внедрения и использования цифровых технологий в управлении персоналом и способных оказать негативное влияние на достижение организационных целей.

Анализ литературы позволил выделить ключевой подход к классификации HR-рисков в условиях цифровой трансформации – по сферам возникновения. В рамках данного подхода риски подразделяются на три основные группы [15]:

1. Риски в сфере управления персоналом, связанные с несовершенством или неадекватностью внедряемых цифровых систем и методов управления (например, ошибки в алгоритмах оценки персонала, несовершенства чат-ботов при поиске персонала, несовместимость платформ).

2. Риски поведения персонала, обусловленные реакцией сотрудников на внедрение цифровых изменений (сопротивление, стресс, снижение лояльности, «цифровое выгорание»).

3. Риски внешнего воздействия на персонал, связанные с новыми формами угроз в цифровой среде (кибербуллинг, утечка персональных данных через социальные сети, манипуляции в онлайн-пространстве).

Как отмечают эксперты, несмотря на стремление к объективности, цифровые инструменты могут воспроизводить и даже усиливать существующие предубеждения [16]. Например, с популяризацией цифровых технологий возникает закономерный вопрос о судьбе самого HR-специалиста: сможет ли робот заменить человека в управлении персоналом, и какие компетенции станут критически важными для сохранения конкурентоспособности на рынке труда.

Следовательно, систематизация теоретиче-

ских подходов показывает, что управление HR-рисками в цифровую эпоху требует принципиально нового, комплексного видения. Риски не просто суммируются – они трансформируются, приобретая системный характер. От своевременной идентификации и эффективного управления этими новыми угрозами во многом зависит успешность адаптации организаций к цифровой реальности и их экономическая безопасность.

Таким образом, анализ литературы демонстрирует определенный дуализм. С одной стороны, цифровая трансформация HR прочно утвердилась в качестве стратегического инструмента развития и конкурентного преимущества. С другой стороны, исследования фиксируют множество «узких мест»: технологическую фрагментацию, рост нагрузки на персонал, психологическое сопротивление, правовые коллизии. Однако, несмотря на обилие работ, посвященных отдельным аспектам, вопросы системного управления всей совокупностью рисков, возникающих в процессе цифровой трансформации HR, остаются недостаточно изученными и требуют отдельного комплексного анализа, что и обуславливает постановку цели данного исследования.

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления персоналом, цифровой экономики, риск-менеджмента и организационной психологии. Информационная база работы включает в себя данные открытых аналитических отчетов, материалы профильных научно-практических конференций, а также результаты отраслевых исследований рынка HR-технологий.

Для достижения поставленной цели и решения исследовательских задач в работе применен комплекс взаимодополняющих методов, что обеспечивает достоверность и обоснованность полученных выводов.

На этапе постановки проблемы использовались методы системного и сравнительного анализа научной литературы, что позволило выявить эволюцию подходов к цифровизации HR и систематизировать существующие классификации кадровых рисков. Методы синтеза и обобщения легли в основу уточнения понятия «цифровые HR-риски» применительно к современным условиям.

Эмпирическую базу исследования составили результаты масштабного опроса HR-специалистов, проведенного компанией «1С-Битрикс» в 2024 году. Выборка включала представителей малого, среднего и крупного бизнеса из различных отраслей экономики, что обеспечило репрезентативность данных для анализа дифференциации подходов к автоматизации в зависимости от масштаба организации. Для обработки полученных данных применялись методы описательной статистики,

позволяющие выявить частоту и структуру внедрения различных цифровых инструментов в управление персоналом.

Таким образом, применение комплекса теоретических, эмпирических и аналитических методов обеспечило всесторонний характер исследования и позволило перейти от общих рассуждений о цифровизации к конкретным выводам о природе, классификации и способах управления HR-рисками в условиях цифровой трансформации.

Результаты и их обсуждение

Анализ развития системы управления персоналом показывает, что изменение роли HR-функции неразрывно связано с изменением природы угроз, с которыми сталкиваются организации. Если на ранних этапах (1920-1960-е гг.) HR-риски носили преимущественно административно-бюрократический характер (ошибки в документации, несоблюдение трудового законодательства) [17], то с переходом к концепции «управления человеческими ресурсами» (1970-1990-е гг.) акцент сместился в сторону социально-психологических рисков: конфликты, низкая мотивация, выгорание.

Ключевой перелом происходит с 2010-х годов, когда начинается массовая цифровизация HR-процессов: внедрение HRIS (Human Resource Information Systems), Big Data (большие данные) и, позднее, искусственного интеллекта кардинально меняет формирование рисков. Пандемия COVID-19 и последовавший за ней переход на гибридные форматы работы (2020-е гг.) стали катализатором, обнажившим уязвимости, которые ранее оставались на периферии внимания: кибербезопасность удаленных рабочих мест, юридическая неопределенность электронного документооборота, цифровое неравенство сотрудников [18].

Современный этап, включающий различные современные направления, например, гибкие методологии в HR, Employee Experience (опыт работы сотрудника) – комплексный подход к управлению впечатлениями и эмоциями сотрудника на всех этапах его взаимодействия с компанией, который характеризуется парадоксальной ситуацией – стремление к максимальной гибкости и человекоцентричности реализуется через внедрение все более сложных технологий, что порождает новые, ранее не существовавшие риски. Таким образом, эволюция HR-функции – это одновременно и эволюция профиля HR-рисков, требующая адекватной трансформации подходов к управлению ими.

Для понимания того, какие риски наиболее актуальны для компаний с различной численностью, обратимся к результатам исследования компании «1С-Битрикс» (2024 г.), представленным на *рис. 1*.

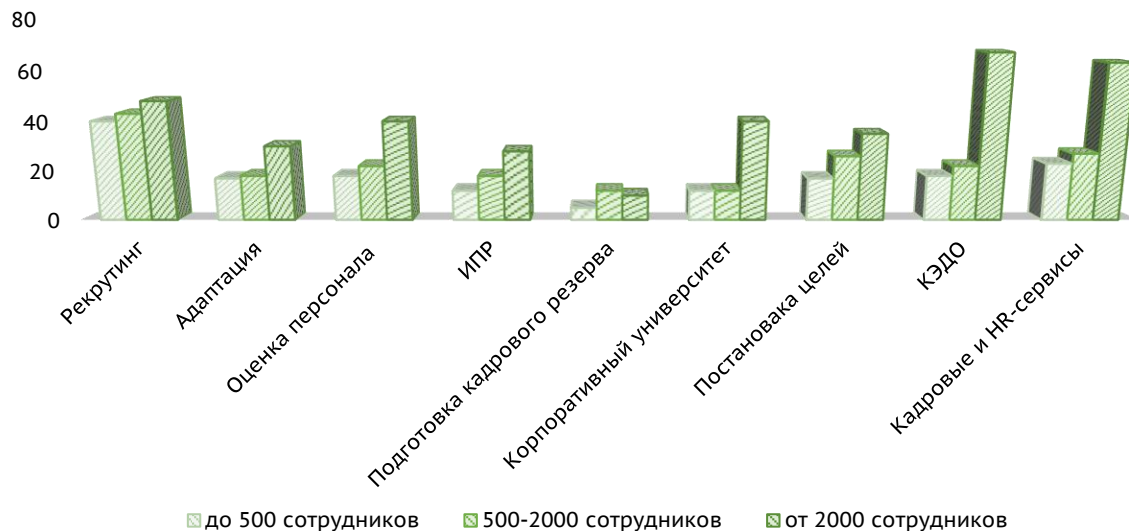


Рис. 1. Направления внедрения автоматизации HR-процессов Российских компаний в 2024 году / Fig. 1. Directions of HR Process Automation Implementation Russian Companies in 2024

Источник: составлено авторами на основе данных [19] / *Source:* compiled by the authors based on [19]

Полученные данные позволяют сделать ряд важных наблюдений с точки зрения риск-менеджмента:

1. Крупный бизнес (системная автоматизация). Компании с высокой численностью персонала внедряют комплексные решения: кадровый электронный документооборот (далее КЭДО), автоматизацию расчета зарплаты, Learning Management System – системы управления обучением (далее LMS), чат-боты. Для них на первый план выходят риски интеграции (несовместимость новых модулей с существующими ERP-системами, например, 1С или SAP) и риски зависимости от вендора. Отсутствие универсальной платформы вынуждает комбинировать разные системы, что кратно увеличивает нагрузку на HR-службу и создает зоны ответственности на стыках программных продуктов.

2. Малый и средний бизнес (точечная автоматизация). Здесь фокус сделан на рекрутинге и отдельных HR-сервисах. Для таких компаний наиболее чувствительны финансовые риски: инвестиции в дорогостоящие комплексные решения могут не окупиться из-за масштаба операций. Кроме того, именно в малом бизнесе острее ощущается дефицит цифровых компетенций у сотрудников, что повышает риск неэффективного использования даже базовых инструментов [20].

Таким образом, универсального подхода к цифровизации HR не существует, и стратегия управления рисками должна быть адаптирована под масштаб и ресурсы организации.

Для систематизации выявленных угроз целесообразно рассмотреть ключевые HR-процессы сквозь призму дихотомии «эффективность – уязвимость». В табл. 1 представлен анализ основных цифровых инструментов, используемых на разных этапах управления персоналом, с акцентом на сопутствующие им риски.

Обобщение данных, представленных в таблице, позволяет выявить риски ключевых HR-процессов, распределенных по направлениям деятельности, возникающих при их автоматизации.

Рекрутинг. Внедрение ATS-систем (например: Huntflow, Talantix, «НОТА ЮНИОН») позволяет сократить время обработки резюме и ускорить закрытие вакансий. Пример компании «Силловые машины» демонстрирует впечатляющие результаты: сокращение рутинных задач подбора на 30%, ускорение онбординга на 21% [21]. Однако, как справедливо отмечают А.Ф. Денисов и Д. Бессараб, алгоритмизация отбора несет в себе этические риски, т.к. системы, обученные на устаревших данных, могут тиражировать существующие предубеждения (гендерные, возрастные), приводя к неявной дискриминации кандидатов [22]. Кроме того, использование открытых онлайн-платформ (hh.ru, Trudvsem.ru) расширяет доступ к данным, но одновременно повышает риски утечки персональной информации соискателей.

Адаптация и онбординг. Использование HR-ботов и мессенджеров (Telegram, Max) стандартизирует процесс введения в должность и снимает географические барьеры. Однако здесь возникает риск дегуманизации, т.к. чрезмерная автоматизация в коммуникационных процессах на начальном этапе может снизить эмоциональную связь новичка с компанией, сформировать ощущение «общения с машиной», что в долгосрочной перспективе негативно скажется на вовлеченности.

Обучение и оценка. LMS-платформы и онлайн-системы оценки (например, «Тестограф» и Proaction.pro) обеспечивают непрерывность развития персонала и объективность измерений, но они же создают риски «цифрового разрыва»

внутри организации: сотрудники старших возрастных групп или с низкой цифровой грамотностью могут оказаться в заведомо проигрышном положении по сравнению с «цифровым поколением», что способно провоцировать внутренние конфликты и сопротивление.

Кадровый электронный документооборот (КЭДО). КЭДО является фундаментом цифровой трансформации, обеспечивая прозрачность, комплаенс и поддержку удаленной работы. Даль-

нейшее развитие КЭДО связано с внедрением AI для классификации документов и интеграцией с метавселенными для виртуального взаимодействия, следовательно, концентрация всей кадровой информации в цифровом контуре делает компанию крайне уязвимой для киберугроз. HR-системы могут стать доступной целью для хакеров, так как содержат максимально полный объем данных о сотрудниках (паспортные данные, доходы, медицинская информация).

Таблица 1 / Table 1

Анализ рисков внедрения цифровых инструментов в ключевые HR-процессы / Risk Analysis of Implementation of Digital Tools in Key HR Processes

HR-процесс / HR-Process	Цифровые инструменты / Digital Tools	Эффективность / Преимущества / Efficiency / Benefits	Риски и уязвимости / Risks and Vulnerabilities
Рекрутинг [23]	ATS-системы ¹ (Huntflow, Talantix, «НОТА ЮНИОН»), AI-скрининг резюме, видеоинтервью, онлайн-платформы (hh.ru)	Сокращение времени обработки резюме и закрытия вакансий. Автоматизация воронки подбора. Доступ к широкому пулу кандидатов	Этические риски: алгоритмы могут тиражировать предубеждения (гендерная, возрастная дискриминация), заложенные в исторических данных. Риски утечки данных: концентрация персональной информации соискателей в открытых и закрытых базах повышает угрозу кибератак. Риск «черного ящика»: непрозрачность критериев отбора для кандидата
Адаптация и онбординг [23]	HR-чаты, чат-боты, мессенджеры (Telegram, MAX), платформы для наставничества	Стандартизация процесса введения в должность. Круглосуточная доступность информации (24/7). Снятие географических барьеров, поддержка удаленных сотрудников	Риск дегуманизации: замена живого общения на автоматизированное снижает эмоциональную связь новичка с компанией и вовлеченность. Коммуникационные риски: формализация может препятствовать решению нестандартных личных проблем сотрудника
Обучение и развитие (L&D) [24]	LMS-платформы (Learning Management Systems), VR-тренажеры, платформы пользовательского контента	– Экономия на выездных тренингах. – Создание единых стандартов и базы знаний. – Индивидуальные траектории развития и наглядная статистика успеваемости	Риск «цифрового разрыва»: сотрудники с низкой цифровой грамотностью (часто старшего возраста) оказываются в невыгодном положении, что ведет к сопротивлению и конфликтам. Риск снижения вовлеченности: онлайн-формат может восприниматься как менее ценный по сравнению с очным
Оценка персонала [24]	Онлайн-платформы («Тестограф», Proaction.pro, Sever.AI), системы 360 градусов	– Автоматизация процесса тестирования и проверки результатов. – Мгновенная генерация отчетов. – Объективность измерений (снижение субъективного фактора)	Этические риски и риски валидности: адекватность измерения в цифровом формате реальные компетенции. Риск ошибок в алгоритмах оценки. Психологические риски: стресс от постоянного мониторинга и оценки, боязнь ошибок
Кадровый документооборот (КЭДО) [25]	Системы КЭДО («1С:Кабинет сотрудника», «Контур.КЭДО», Saby Staff и пр.)	Отказ от бумаги, прозрачность процессов. Юридическая значимость электронных документов. Интеграция с HRIS для автоматизации смежных процессов (например, расчет зарплаты)	Риски кибербезопасности: HR-системы – возможная цель для хакеров из-за концентрации максимально полных персональных данных. Технические риски: сбои в работе системы могут полностью парализовать кадровое администрирование. Юридические риски: несоблюдение 152-ФЗ при обработке и хранении данных

Источник: составлено авторами на основе данных [23-25] / Source: compiled by the authors based on [23-25]

¹ ATS (Applicant Tracking System, «система отслеживания кандидатов») – это программное обеспечение для автоматизации процессов подбора персонала. Оно позволяет упорядочить процесс найма: от публикации вакансий до подписания оферта

Обобщая вышесказанное, можно выделить четыре ключевые группы рисков, возникающих при внедрении цифровых технологий в HR-

процессы, с точки зрения предполагаемых угроз (рис. 2).

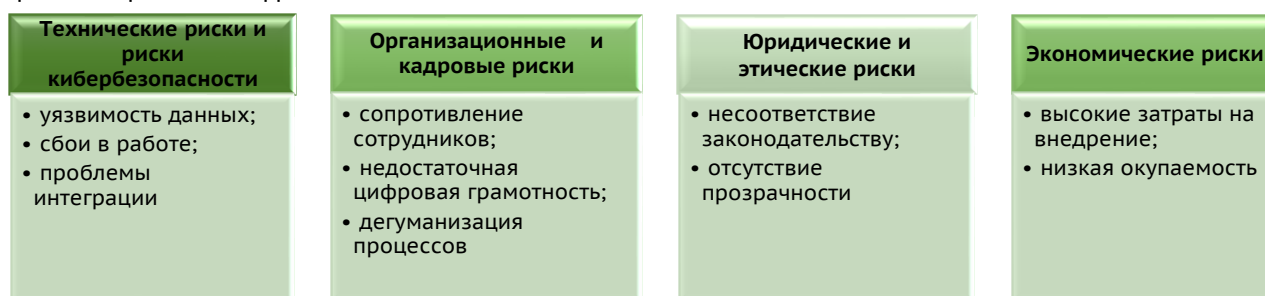


Рис. 2. Риски при внедрении цифровых технологий в HR-процессы организации / Fig. 2. Risks when Implementing Digital Technologies in HR Processes of the Organization

Источник: составлено авторами на основе данных [26, 27] / Source: compiled by the authors based on [26, 27]

1. Технические риски и риски кибербезопасности включают угрозы утечки данных, сбоев в работе систем, несовместимости платформ, т.е. чем сложнее IT-ландшафт компании, тем выше вероятность технических сбоев, способных парализовать кадровые процессы.

2. Организационно-кадровые риски – самая обширная группа, включающая сопротивление персонала (от открытого саботажа до пассивного неприятия), недостаток цифровых компетенций у HR-специалистов и линейных менеджеров, риск «цифрового выгорания» сотрудников из-за постоянного нахождения в онлайн-среде, игнорирование психологического фактора сводит на нет любые технологические преимущества. А также, если новые HR-инструменты не совпадают с корпоративной культурой, сотрудники их отторгнут, т.к. технологии должны соответствовать привычным ценностям и практикам команды.

3. Юридические и этические риски связаны с необходимостью соблюдения законодательства о персональных данных (ФЗ-152)¹ в условиях трансграничной передачи данных и использования облачных сервисов. Отдельную проблему представляет «непрозрачность» алгоритмов ИИ (проблема «черного ящика»), когда сотрудники не понимают, на каком основании система приняла то или иное решение (например, отказала в премии или не включила в кадровый резерв), что порождает недоверие и конфликты.

4. Экономические риски. Высокая стоимость внедрения и сопровождения цифровых систем (лицензии, обновления, обучение) может не соответствовать полученному эффекту, особенно в малом бизнесе. Также существует риск монопольной зависимости от конкретного поставщика программного обеспечения, который может необоснованно повышать цены.

Цифровизация экономики диктует необхо-

димость формирования новых профессиональных компетенций, что находит отражение в государственных и бизнес-инициативах. Проект «Экономика данных» направлен на подготовку специалистов по работе с большими данными и ИИ, в свою очередь, нацпроекты «Кадры» и «Молодежь России» ориентированы на переподготовку молодежи и безработных для работы с инновациями в реальном секторе. Основой обучения становятся цифровые платформы (Яндекс.Практикум, Coursera, Stepik), а также внутрикорпоративные учебные среды, создаваемые компаниями для развития сотрудников [28].

Проведенный анализ позволяет сформулировать ключевые условия, при соблюдении которых цифровая трансформация HR будет проходить с минимальными потерями и максимальной отдачей:

1. Поэтапность и пилотирование. Внедрение сложных систем (например, комплексной HR-платформы) должно начинаться с пилотных проектов в отдельных подразделениях, а не охватывать предприятие целиком и сразу. Это позволяет выявить технические и организационные риски на ранней стадии, не подвергая опасности всю компанию.

2. Приоритет человеческого фактора. Ключевым элементом управления рисками становится непрерывное обучение и разъяснительная работа. Сотрудники должны не просто осваивать новые интерфейсы, но и понимать, какие выгоды им лично приносит цифровизация, при этом важно сохранять «человеческие каналы» коммуникации в приоритете там, где автоматизация неуместна.

3. Комплаенс и аудит безопасности. Обязательным условием является регулярный аудит информационной безопасности и строгое соответствие требованиям законодательства, политика безопасности должна быть не формальной, а реально работающей.

4. Гибридный подход (технологии + человек). Наиболее перспективной представляется модель, в которой технологии берут на себя ру-

¹ Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 24.06.2025). URL: https://legalacts.ru/doc/152_FZ-o-personalnyh-dannyh/?ysclid=mmemjd2jdr624685677

тину и аналитику, а за человеком остаются функции, требующие эмпатии, интуиции и стратегического мышления. Как верно отмечается в литературе, HR будущего – это синтез «цифрового, гибкого и человеческого» [29].

Таким образом, цифровая трансформация HR – это не только путь к повышению эффективности, но и источник новых, системных рисков. Успех в долгосрочной перспективе ожидает те компании, которые смогут выстроить сбалансированную систему управления этими рисками, гармонично сочетая технологическое развитие с сохранением человекоцентричности и обеспечением надежной защиты данных.

Заключение

Проведенное комплексное исследование позволило достичь поставленной цели – проанализировать природу, источники и классификацию HR-рисков, возникающих в процессе цифровой трансформации, и определить подходы к формированию эффективной системы управления ими. В ходе работы были решены все сформулированные задачи, что позволило прийти к следующим научно и практически значимым выводам.

Во-первых, анализ эволюции HR-функции показал, что цифровая трансформация не просто меняет инструментарий управления персоналом, но и фундаментально трансформирует профиль кадровых рисков. Переход от операционного администрирования к стратегическому управлению человеческим капиталом, сопровождающийся внедрением цифровых инструментов: HRIS, Big Data и AI, привел к мультипликации традиционных угроз и появлению принципиально новых классов рисков – технических, кибербезопасных, юридических, этических и организационно-психологических.

Во-вторых, детальный анализ внедрения конкретных цифровых инструментов (ATS, LMS, HR-боты, КЭДО) подтвердил их высокую эффективность в части автоматизации рутинных операций, ускорения принятия решений и перехода к data-driven управлению. Однако исследование демонстрирует, что эти же инструменты являются источниками специфических уязвимостей. Например, алгоритмы рекрутинга могут воспроизводить дискриминационные практики, а тотальная цифровизация документооборота превращает HR-системы в удобную цель для кибератак. Выявленная зависимость уровня и характера рисков от масштаба бизнеса указывает на необходимость дифференцированного подхода к их минимизации.

В-третьих, в работе систематизированы ключевые группы рисков цифровой трансформации HR: технические и киберриски, организационно-кадровые, юридические и этические, экономические риски.

Главным теоретическим и практическим ито-

гом работы является обоснование тезиса о том, что успешность цифровой трансформации HR определяется не столько самим фактом внедрения передовых технологий, сколько способностью организации выстроить сбалансированную систему управления сопутствующими рисками.

Таким образом, управление HR-рисками из периферийной функции превращается в стратегический императив цифровой эпохи. Компании, которые смогут не только внедрить цифровые инструменты, но и создать надежные контуры защиты от порождаемых ими угроз, обеспечив баланс между технологической эффективностью, кибербезопасностью и человекоцентричностью, получат устойчивое конкурентное преимущество.

Библиография

- [1] Абрамов В.И., Андреев В.Д. Анализ стратегий цифровой трансформации регионов России в контексте достижения национальных целей // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 89-119. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119
- [2] Илякова И.Е., Глухова Т.В., Моисеева И.В. Оценка роли и возможностей российской системы высшего образования в сфере воспроизводства ювенеального потенциала цифровой экономики // Перспективы науки и образования. 2021. № 5(53). С. 80-94. DOI: 10.32744/pse.2021.5.6
- [3] Акимов А.А., Тихонов А.И. Цифровая трансформация: основные тенденции и влияние на систему управления персоналом предприятия // Вестник Академии знаний. 2020. № 3(38). С. 36-43. DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10322
- [4] Череповицын А.Е., Третьяков Н.А. Разработка новой системы оценки применимости цифровых проектов в нефтегазовой сфере // Записки Горного института. 2023. Том 262. С. 628-642.
- [5] Анисимов А.Ю., Алексахин А.Н., Алексахина С.А., Байтимерова Л.С. Технологии HR-digital в цифровой трансформации системы управления персоналом // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 4(54). С. 370-374.
- [6] Дегтярева В.В. Цифровые инструменты hr и их роль в процессе повышения конкурентоспособности компаний // Управление. 2021. Том 9. № 2. С. 90-102. DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102
- [7] Масюк Н.Н., Голованова О.С. Трансформация методов управления человеческим капиталом в условиях цифровизации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. Том 11. № 1(38). С. 26-30. DOI: 10.57145/27128482_2022_11_01_05
- [8] Оборин М.С., Шерешева М.Ю., Миракян А.Г. Цифровизация в управлении человеческими ресурсами российских промышленных предприятий // Журнал СФУ. Гуманитарные науки. 2024. № 17(12). С. 2297-2309.
- [9] Раззак М.Р., Аль-риями С., Палалик Р. Организационные метакомпетенции в контексте цифровой трансформации // Форсайт. 2022. № 16(4). С. 24-31. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.4.24.31
- [10] Бугасова Е.В., Шичкин И.А. Современные тенденции цифровизации процессов управления персоналом // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 8. С. 238-245. DOI: 10.26118/2782-4586.2024
- [11] Багратиони К., Тернер Т. Спротивление менеджеров среднего звена цифровой трансформации // Фор-

- сайт. 2023. Том 17. № 2. С. 49-60. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.2.49.60
- [12] Digital HR Transformation Guide 2025 (2025). Workforce management. (На англ.). URL: <https://www.rapidinnovation.io/> (дата обращения 01.03.2026).
- [13] Коновалова О.В., Морозова И.В., Козлова Е.Г. Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 68-75. DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-68-75
- [14] Широковских С.А., Лясников Н.В. Инструментарий оценки влияния HR-рисков на развитие персонала промышленных предприятий // Beneficium. 2021. № 1(38). С. 73-82. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82
- [15] Мусимович М.В. Цифровизация рынка труда: потенциальные перспективы и риски для участников трудовых отношений // Экономика труда. 2025. Том 12. № 4. С. 417-434. DOI: 10.18334/et.12.4.122983
- [16] Козина Е.С., Волкова В.М., Чайкина С.В. Риски HR-менеджера в современных условиях автоматизации и цифровизации // Вестник СГУПС: гуманитарные исследования. 2024. № 1(20). С. 94-102. DOI: 10.52170/2618-7949_2024_20_94
- [17] Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Эволюция системы управления персоналом: функциональные особенности // Лидерство и менеджмент. 2024. Том 11. № 4. С. 1539-1556. DOI: 10.18334/lim.11.4.121867
- [18] Трофимова Н.Н., Будагов А.С. Цифровая трансформация деятельности HR-департаментов российских предприятий в современных условиях // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4(65). С. 149-154. DOI: 10.47629/2074-9201_2021_4_149_153
- [19] Тенденции рынка HR Tech в России 2024 (2025). Битрикс. URL: <https://www.1c-bitrix.ru/download/files/doc/HR-trends2024.pdf?ysclid=m9fucj6ets32454570> (дата обращения 20.09.2025).
- [20] El Gareem, R.A. HR Digital Transformation: Enhancing Human Resource Management through Technology // Future Business Journal. 2026. Vol. 12. (На англ.). DOI: 10.1186/s43093-025-00703-7
- [21] Краковская И.Н. Цифровая трансформация промышленных бизнес-моделей: концептуальные подходы и сценарии // п-Economu. 2025. Том 18. № 3. С. 7-28. DOI: 10.18721/IE.18301
- [22] Денисов А.Ф., Бессараб Д. Практика использования цифровых технологий в отборе персонала // Современные технологии управления. 2024. № 2(106). С. 1-22.
- [23] Гришин К.Е., Шайхутдинов И.Т., Гайнуллин Э.С., Садыкова К.Р. Анализ цифровых технологий в рекрутинге // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. № 4(42). С. 92-99. DOI: 10.17122/2541-8904-2022-4-42-92-99
- [24] Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Взаимодействие HR tech и обучения персонала // Вестник университета. 2022. № 6. С. 23-30. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-23-30
- [25] Конобевцев Ф.Д. Цифровизация кадрового документооборота // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Том 11. № 6. С. 63-66. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-6-63-66
- [26] Мохамд А.А. Стратегии и методы управления персоналом организаций в цифровой экономике // Креативная экономика. 2021. Том 15. № 8. С. 3363-3374. DOI: 10.18334/ce.15.8.113142
- [27] Шелепаева А.Х. Цифровые решения для HR-tech // Вестник Академии знаний. 2024. № 2(61). С. 774-778.
- [28] Кеворкова Ж.А., Есенова А.К. Риски цифровой трансформации в управлении трудовыми ресурсами // Экономические науки. 2025. № 1(242). С. 204-208. DOI: 10.14451/1.242.204
- [29] Шляпов И.В., Титовнина Е.И., Гуруикин П.Ю. Технологии искусственного интеллекта в цифровых HR-коммуникациях: перспективы и риски // Litera. 2025. № 2. С. 72-81. DOI: 10.25136/2409-8698.2025.2.73198

References

- [1] Abramov V.I., Andreev V.D. Analysis of Strategies for Digital Transformation of Russian Regions in the Context of Achieving National Goals // Public Administration Issues. 2023. Vol. 1. Pp. 89-119. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119
- [2] Ilyakova I.E., Glukhova T.V., Moiseeva I.V. Evaluation of the Role and Opportunities of Russian High Education System in Reproducing of the Digital Economy Juvenile Potential // Perspectives of Science and Education. 2021. Vol. 5(53). Pp. 80-94. (In Russ.). DOI: 10.32744/pse.2021.5.6
- [3] Akimov A.A., Tikhonov A.I. Digital Transformation: Key Trends and Impact on the System Human Resources Management // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2020. Vol. 3(38). Pp. 36-43. (In Russ.). DOI: 10.24411/2304-6139-2020-10322
- [4] Cherepovitsyn A.E., Tretyakov N.A. Razrabotka novoj sistemy ocenki primenimosti cifro-vyh proektov v neftegazovoj sfere [Development of a new system for assessing the applicability of digital projects in the oil and gas sector] // Journal of Mining Institute. 2023. Vol. 262. Pp. 628-642. (In Russ.).
- [5] Anisimov A.Yu., Aleksakhin A.N., Aleksakhina S.A., Baytimerova L.S. HR-Digital Technologies in the Digital Transformation of the HR Management System // Natural Humanities Research. 2024. Vol. 4(54). Pp. 370-374. (In Russ.).
- [6] Degtyareva V.V. Digital HR Tools and Their Role in Improving the Competitiveness of Companies // Management. 2021. Vol. 9(2). Pp. 90-102. (In Russ.). DOI: 10.26425/2309-3633-2021-9-2-90-102
- [7] Masyuk N.N., Golovanova O.S. Transformation of Human Capital Management Methods in the Context of Digitalization // Azimuth of Scientific Research: Economics and Management. 2022. Vol. 11(1-38). Pp. 26-30. (In Russ.). DOI: 10.57145/27128482_2022_11_01_05
- [8] Oborin M.S., Sheresheva M.Yu., Mirakyan A.G. Digitalization in Human Resource Management of Russian Industrial Enterprises // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. 2024. Vol. 17(12). Pp. 2297-2309. (In Russ.).
- [9] Razzak M.R., Al-Riyami S., Palalic R. Organizational Meta Capabilities in the Digital Transformation Era // Foresight and STI Governance. 2022. Vol. 16(4). Pp. 24-31. (In Russ.). DOI: 10.17323/2500-2597.2022.4.24.31
- [10] Bugasova E.V., Shichkin I.A. Present Trends in the Digitalization of Personnel Management Processes // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. Vol. 8. Pp. 238-245. (In Russ.). DOI: 10.26118/2782-4586.2024
- [11] Bagrationi K., Thurner T. Middle Management's Resistance to Digital Change // Foresight and STI Governance. 2023. Vol. 17(2). Pp. 49-60. DOI: 10.17323/2500-2597.2023.2.49.60
- [12] Digital HR Transformation Guide 2025 (2025). Workforce management. URL: <https://www.rapidinnovation.io/> (accessed on

- 01.03.2026).
- [13] Konovalova O.V., Morozova I.V., Kozlova E.G. Managing HR Risks of the Enterprise in the Context of Digitalization // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics. 2020. Vol. 2. Pp. 68-75. (In Russ.). DOI: 10.18384/2310-6646-2020-2-68-75
- [14] Shirokovskikh S.A., Lyasnikov N.V. HR-Risk Impact Assessment Toolkit for Industrial Personnel Development // Beneficium. 2021. Vol. 1(38). Pp. 73-82. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).73-82
- [15] Musimovich M.V. Digitalization of the Labor Market: Potential Prospects and Risks for Participants in Labor Relations // Russian Journal of Labor Economics. 2025. Vol. 12(4). Pp. 417-434. (In Russ.). DOI: 10.18334/et.12.4.122983
- [16] Kozina E.S., Volkova V.M., Chaikina S.V. HR-manager's risks in modern automation and digitalization // The Siberian Transport University Bulletin: Humanitarian research. 2024. Vol. 1(20). Pp. 94-102. (In Russ.). DOI: 10.52170/2618-7949_2024_20_94
- [17] Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. Evolution of the Personnel Management System: Functional Peculiarities // Leadership and Management. 2024. Vol. 11(4). Pp. 1539-1556. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.11.4.121867
- [18] Trofimova N.N., Budagov A.S. Digital Transformation of HR Departments of Russian Enterprises in Modern Conditions // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2021. Vol. 4(65). Pp. 149-154. (In Russ.). DOI: 10.47629/2074-9201_2021_4_149_153
- [19] Tendencii rynka HR Tech v Rossii 2024 [HR Tech market trends in Russia 2024] (2025). Bitrix. (In Russ.). URL: <https://www.1c-bitrix.ru/download/files/doc/HR-trends2024.pdf?ysclid=m9fucj6ets32454570> (accessed on 20.09.2025).
- [20] El Garem, R.A. HR Digital Transformation: Enhancing Human Resource Management through Technology // Future Business Journal. 2026. Vol. 12. DOI: 10.1186/s43093-025-00703-7
- [21] Krakovskaya I.N. Digital Transformation of Industrial Business Models: Conceptual Approaches and Scenarios // *π*-Economy. 2025. Vol. 18(3). Pp. 7-28. (In Russ.). DOI: 10.18721/IE.18301
- [22] Denisov A.F., Bessarab D. The Practice of Using Digital Technologies in Staff Selection // Modern Management Technologies. 2024. Vol. 2(106). (In Russ.).
- [23] Grishin K.E., Shaykhutdinov I.T., Gainullin E.S., Sadykova K.R. Analysis of Digital Technologies in Recruitment // Bulletin of UGNTU. Science, education, economics. Series: Economics. 2022. Vol. 4(42). Pp. 92-99. (In Russ.). DOI: 10.17122/2541-8904-2022-4-42-92-99
- [24] Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu. Interaction of HR tech and personnel training // Bulletin of GUU. 2022. Vol. 6. Pp. 23-30. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2022-6-23-30
- [25] Konobevcev F.D. Digitalization of Personnel Document Management // Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2022. Vol. 11(6). Pp. 63-66. (In Russ.). DOI 10.12737/2305-7807-2022-11 -6-63-66
- [26] Mohamd A.A. Strategies and Methods of Personnel Management of Organizations in the Digital Economy // Creative Economy. 2021. Vol. 15(8). Pp. 3363-3374. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.15.8.113142
- [27] Shelepaeva A.Kh. Digital Solutions for HR-Tech // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. Vol. 2(61). Pp. 774-778. (In Russ.).
- [28] Kevorkova Zh.A., Esenova A.K. Riski cifrovoj transformacii v upravlenii trudovymi resursami [Risks of digital transformation in human resource management] // Economic Sciences. 2025. Vol. 1(242). Pp. 204-208. (In Russ.). DOI: 10.14451/1.242.204
- [29] Shlyapov I.V., Titovnina E.I., Gurushkin P.Yu. Artificial Intelligence Technologies in Digital HR Communications: Prospects and Risks // Litera. 2025. Vol. 2. Pp. 72-81. (In Russ.). DOI: 10.25136/2409-8698.2025.2.73198

Конфликт интересов / Conflict of Interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The authors declare no conflict of interests.

Вклад авторов

Авторы внесли равный вклад в проведение исследования: сбор и анализ материала; определение целей и задач, методов исследования; формулирование и научное обоснование выводов, оформление ключевых результатов исследования в виде статьи.

Authors' Contribution

The authors have made an equal contribution to the research: collection and analysis of the material; definition of goals and objectives, research methods; formulation and scientific substantiation of conclusions, registration of key research results in the form of an article.

Информация об авторах / About the Authors

Наталья Юрьевна Кауфман – канд. экон. наук, доцент; доцент, Сургутский государственный университет, Сургут, Россия / **Natalia Yu. Kaufman** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Surgut State University, Surgut, Russia
E-mail: ntlrus@gmail.com
SPIN РИНЦ 4966-0185
ORCID 0000-0002-7385-9276

Елена Андреевна Евсеенко – канд. соц. наук, старший преподаватель, Сургутский государственный университет, Сургут, Россия / **Elena A. Evseenko** – Cand. Sci. (Sociological), Senior lecturer, Surgut State University, Surgut, Russia
E-mail: evseenkoea@mail.ru
SPIN РИНЦ 6303-8334
ORCID 0000-0003-2925-6037

Поступила в редакцию / Received 02.03.2025
Поступила после рецензирования / Revised 26.03.2026
Принята к публикации / Accepted 20.05.2026